



Síla mentorství

Jak posílit postavení mladých lídrů pro dosažení úspěchu v digitálním prostoru?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

 **Socialna
akademija**

Impresum

Název publikace: Síla mentorství: Jak posílit postavení mladých lídrů pro dosažení úspěchu v digitálním prostoru?

Autoři: Sabina Belc, Katarína Klusová

Přispěvatelé: Petr Kantor, Zsuzsanna Farkas

Grafické zpracování: Eva Gajšek

Obrázky: Leonardo AI

Ljubljana, leden 2024

Vydal: Socialna akademija, zástupce: Matej Cepin

Upozornění: Projekt Creative Digital Spaces a tato příručka byly spolufinancovány Evropskou unií prostřednictvím programu Erasmus+. Vyjádřené názory a pohledy jsou však pouze názory autorů a nemusí nutně odrážet názory a pohledy Evropské unie, Evropské komise nebo slovinské národní agentury pro program Erasmus+ (MOVIT Institut pro rozvoj mobility mládeže). Evropská unie, Evropská komise ani Slovinská národní agentura pro program Erasmus+ (MOVIT Institut pro rozvoj mobility mládeže) nemohou nést odpovědnost za obsah této publikace.

Toto dílo je licencováno pod CC BY-NC-SA 4.0.



Ayuntamiento de Cabra
ÁREA DE POLÍTICAS SOCIALES
DELEGACIÓN DE JUVENTUD



KATALOŽNI ZAPIS O PUBLIKACIJI (CIP) PRIPRAVILI V NARODNI IN UNIVERZITETNI
KNJIŽNICI V LJUBLJANI

COBISS.SI-ID 187809027

ISBN 978-961-96591-0-6 (PDF)

Obsah

Úvod	5
Kapitola 1: Realita v dnešní době	7
Kapitola 2: Co bychom měli vědět o roli Yody?	11
Kapitola 3: Co potřebujeme vědět o roli Obi-Wana?	19
Kapitola 4: Jak by měl vypadat proces digitálního Yodashipu?	33
Závěr	41



Úvod

Příručka, kterou máte před sebou, má sloužit jako plán pro přípravu na mentoring v digitálním prostoru s důrazem na podporu mladých lidí při převzetí role lídrů vzdálených skupin mladých iniciátorů. V průběhu příručky budeme budovat představu o společenských změnách, které ovlivňují způsob vedení, o výzvách, které přináší vedení týmu na dálku, a o nápadech, jak se s nimi vyrovnávat.

Abychom nemuseli přepínat mezi pojmy mentoring, koučování, mentor, kouč, průvodce a mentee inspirovali jsme se Hvězdnými válkami a zavedli myšlenku Yodaship, která kombinuje koučování a mentoring. Jako role navrhujeme roli Yody a Obi-Wana. Stejně jako Yoda vedl Obi-Wana v jeho mládí, jsou zde pracovníci s mládeží (Yodas), aby mentorovali, koučovali a vedli lídry mládeže (Obi-Wany).



YODA jsou pracovníci s mládeží, kteří vzdělávají a vedou mladé lidi k tomu, aby se stali zodpovědnými a efektivními Obi-Wany v digitálním prostoru. Yodas se zaměřují na jejich přístup k tomu, aby se stali nejlepšími mentory svých Obi-Wanů, a podporují orientaci ve skupinách vrstevníků v digitálním prostoru.



OBI-WANY jsou mladí nebo vrstevníci, kteří vedou týmy na dálku. Navigují a usnadňují spolupráci v digitálním prostoru za účelem dosažení společného cíle, přičemž využívají digitální prostor a jeho platformy. Organizují a vedou své vrstevníky a podporují efektivní komunikaci a spolupráci.

Proto vás, milý Yodo, zveme, abyste se k nám připojili a prozkoumali, co je potřeba k vedení Obi-Wanů v digitální sféře. Chceme, abyste se ve vztahu k nim cítili sebejistě, a proto vám poskytneme přehled a navrhne další materiály ke čtení.

A pokud si nejste jisti, zda chcete věnovat svůj čas podpoře vzdálených týmů a virtuálních komunit, podívejte se na toto [inspirativní video](#), které ukazuje, jak digitální prostory mohou otevřít přístup ke (vzdělávacím) zdrojům, které by jinak byly nedostupné. Možná vás inspiruje k tomu, abyste se k nám přidali a přenesli svou práci do online světa.



Realita v dnešní době

Kapitola 1

Když se snažíme proniknout hlouběji a začínáme první kapitolou, která se zabývá výzvami, jimž čelíme v dnešním dynamickém světě, je zřejmé, že se pohybujeme v krajině vyznačující se složitostí a rychlými změnami.

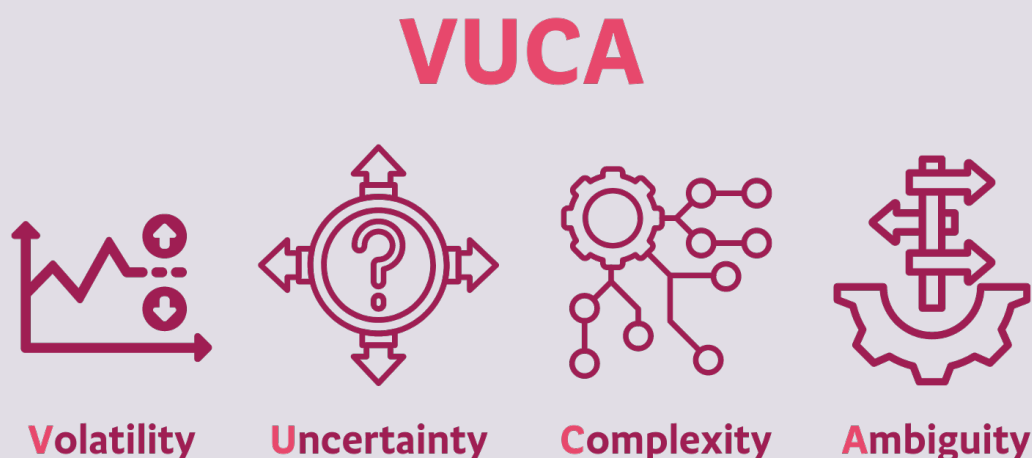
Od naléhavých otázek změny klimatu a geopolitických konfliktů, jako je válka na Ukrajině nebo konflikty v Palestině, přes neúprosné tempo technologického pokroku a hluboký dopad pandemie COVID-19, až po vznik kultury práce na dálku, se ocitáme v prostředí VUCA - prostředí, které se vyznačuje nestálostí, nejistotou, složitostí a nejednoznačností.

Abychom mohli podpořit Obi-Wany v orientaci v tomto prostředí, které vyžaduje přizpůsobivost a flexibilitu, je nezbytné lépe porozumět dnešní realitě, od charakteristik doby VUCA až po specifika a výzvy vedení vzdálených týmů.

VUCA Times

Když pronikáme hlouběji do prostředí VUCA¹ vidíme, jak ovlivňuje (spolu)pracovní prostory. Jeho vliv je cítit různými způsoby:²

- **Jako psychologický dopad:** Nejistota VUCA ovlivňuje duševní pohodu lidí, což vede k úzkosti a destabilizaci. Neustálé změny mohou podkopávat motivaci a způsobovat, že jednotlivci zpochybňují své cíle.
- **Jako zdrcující účinek a jeho kulturní dopad:** VUCA může vést k zahlcení jednotlivců i organizací a ovlivnit vnitřní kulturu.
- **Jako výzva pro rozhodování:** Nejistota může vést k ukvapeným rozhodnutím a zároveň ohrožit ta dobrá. Na druhou stranu může vést i k rozhodovací paralýze.
- **Jako hrozba pro dlouhodobé cíle:** Dlouhodobé projekty a inovace jsou kvůli nepředvídatelnosti VUCA ohroženy.



Vzhledem k těmto výzvám se jako klíčový cíl objevuje kultivace odolnosti v týmech. Jde o schopnost týmu čelit výzvám a vyjít z nich silnější - ať už jde o přírodní katastrofy, epidemie nebo jiné hrozby. Odolné týmy snášejí obtíže a zároveň si zachovávají své základní funkce, strukturu a identitu. Odolnost však není jen o zachování stávajícího stavu, ale také o přizpůsobení se krátkodobým poruchám i dlouhodobým změnám.

Pokud chtějí lídři posílit odolnost, musí zapojit všechny členy týmu, kteří musí aktivně přispívat a sdílet společnou identitu a vizi budoucnosti. Musí podporovat systémové myšlení, při kterém zkoumají různé perspektivy a složitost situací, kterým tým čelí, a

¹Bob Johansen of the Institute for the Future adapted the concept VUCA, born out of the aftermath of the 9/11 terrorist attack, for the business world in his 2009 book *Leaders Make the Future*.

²Mind Tools Content Team (n.d.). [Managing in a VUCA World](#). Mind Tools.

podporovat jako základní hodnotu přizpůsobivost. Musí pracovat na pochopení toho, že je nutné se některých věcí vzdát, aby se zachovalo to, na čem skutečně záleží, a musí odvážně čelit problémům a převzít odpovědnost za budoucnost.

Uprostřed bouře VUCA se budování odolnosti stává světlem, které nám připomíná naši schopnost vydržet, přizpůsobit se a prosperovat i tváří v tvář nejistotě. Je to svědectví o trvalé síle lidského ducha.

Týmy na dálku

S digitalizací (spolu)pracovišť, pandemií COVID-19 a globalizací týmů se setkáváme s větším počtem případů vzdálené (nebo hybridní) spolupráce. Během pandemie jsme si všichni vyzkoušeli spolupráci online, která nám ukázala velký potenciál úspory času, což výrazně ovlivnilo způsob, jakým se setkáváme a spolupracujeme nyní.



Vedení na dálku je v dnešní době realitou a znamená vedení týmu rozděleného do různých fyzických lokalit. Jedná se o proces řízení týmů na dálku - jak ve smyslu administrativním, tak ve smyslu inspirativním. Vedení není omezeno na konkrétní kancelář nebo (pracovní) prostor.³

Díky vzdáleným týmům a digitálnímu pokroku je na lídry vyvíjen obrovský tlak, aby drželi tempo s novými technologiemi a inovacemi. Musí být otevření novým nápadům a ochotní experimentovat s novými přístupy. Musí se také dobře vyrovnat s nejednoznačností a nejistotou, protože digitální transformace může být nepředvídatelná a složitá.⁴

Při práci se vzdálenými týmy musí vedoucí pracovníci hledat nové způsoby, jak udržet své týmy angažované a produktivní, což vyžaduje větší důraz na týmovou kulturu. Musí být empatičtější a chápavější, protože členové jejich týmu mohou řešit osobní nebo rodinné problémy, které ovlivňují jejich práci, a aktivně pracovat na prevenci vyhoření členů týmu i svého vlastního. Aby mohli pracovat na prevenci, musí si být vědo-

³ Zavvy (n.d.) [How to Be a Great Remote Leader: Overcome Challenges and Inspire Your Team](#) [7. 9. 2023].

⁴ Meyerhoefer, F. L. (2023). [Leadership in the Digital Age: How Technology is Changing the Game](#). speexx [7. 9. 2023].

mi charakteristik duševního zdraví v digitální době, jako je informační přetížení, používání sociálních médií, kybernetická šikana a digitální závislost, a mít přístup ke zdrojům duševního zdraví.⁵

Týmy musí přehodnotit komunikační strategie a zavést nové nástroje, jako jsou videokonference, software pro řízení projektů a platformy pro spolupráci. To vyžaduje, aby měli dovednosti v oblasti digitální gramotnosti a hluboké pochopení potenciálu digitálních nástrojů a technologií. Lídři musí najít správnou rovnováhu mezi transparentností a soukromím v technologicky zprostředkovaných interakcích.⁶

Chcete si přečíst více?

Virtual Team Collaboration: Tento článek na SpringerLink se zabývá problémy, kterým čelí virtuální týmy, a zkoumá strategie a technologie, které usnadňují spolupráci a komunikaci ve vzdálených týmech.

Managing in a VUCA World: Tento zdroj od Mind Tools poskytuje účinný přístup, který mladým lidem pomáhá dobře se vyrovnat se světem VUCA. Zahrnuje aplikované učení, zpětnou vazbu a upřímnost.

How to Embrace Constant Change in a VUCA World: Tento zdroj od časopisu Forbes nabízí tipy, jak přijmout neustálé změny ve světě VUCA. Zahrnuje rady týkající se budování sebedůvěry a odolnosti.

Empowering People to Cope with the VUCA through Three Elements: Tento zdroj od společnosti VUCA-WORLD zdůrazňuje tři prvky, které rozhodují o jejich úspěchu: osvobození se od selského rozumu, přijímání novinek a duševních výzev a ocenění svého dosavadního příběhu.

⁵Srinivasan, P., Muniyammal, M.A., Maruthavanan, M., Natarajan, S., Thangavel, K., Kumar, S. (2023). Education 5.0 Revolutionizing Learning for the Future (Vol.1). Thiagarajar College of Preceptors.

⁶Morrison-Smith, S., Ruiz, J. (2020). **Challenges and Barriers in Virtual Teams: a Literature Review.** SN Applied Sciences, (2020) 2:1096.



Co bychom měli vědět o roli Yody?

Kapitola 2

Milí Yodové, v této kapitole se ponoříme do klíčových kompetencí, které potřebujete. Vaším hlavním úkolem je být účinným mentorem, průvodcem a koučem Obi-Wanů a poskytnout jim nezbytné znalosti, dovednosti a postoje, které potřebují k tomu, aby se v době VUCA dokázali orientovat ve složitém prostředí vrstevnických skupin v digitálním prostoru.

Abyste mohli efektivně plnit svou roli, musíte mít různé dovednosti, které umožní využít potenciál digitálních nástrojů a technologií pro rozvoj spolupráce, znát výzvy, kterým čelí týmy pracující na dálku, a vědět, jak podpořit duševní zdraví a pohodu Obi-Wanů.

Prozkoumáme rozdíly mezi koučováním a mentoringem a kompetence potřebné k tomu, abyste mohli plnit svou roli. Využitím technologií a svých odborných znalostí můžete zvládnout složitost práce s mladými vedoucími pracovníky v digitálním prostoru a přispět k jejich osobnímu a profesnímu rozvoji.

Váš postoj

Pro podporu Obi-Wanů budete s největší pravděpodobností používat dvě metody: koučování nebo mentoring. Jedná se o dva dynamické přístupy, které jsou stěžejní při vedení jednotlivců k jejich cílům a uvolňování jejich potenciálu.



Koučování je péče o růst prostřednictvím řízeného zkoumání. Koučování se zaměřuje na usnadnění změn v chování, dovednostech, schopnostech a výsledcích jednotlivce. Koučové praktikují hloubkové naslouchání, kladou sebepoznávací otázky a zároveň poskytují podporu, péči, odpovědnost a důvěrnost. Jejich cílem je pomoci koučované osobě porozumět sobě samé a svým zkušenostem, což vede k další činnosti a učení.¹¹

Mentoring je vedení s moudrostí a zkušenostmi. Mentoring je přístup založený na vztahu, kdy zkušenější mentor vede méně zkušeného mentee na jeho profesní cestě. Mentoring zahrnuje nabízení vedení, sdílení znalostí a poskytování rad na základě zkušeností a odborných znalostí mentora.¹²

Koučování a mentoring mají sice společný cíl - vést člověka k úspěchu, ale liší se v přístupu k němu.

Nejdůležitějším nástrojem úspěšného kouče jsou otázky, silné otázky, které koučovaného vedou ke zkoumání možných řešení jeho problému. Obvykle se témata týkají mezilidských vztahů, problémů v chování koučovaného a jeho cílů. Předpokladem je, že koučovaný je expertem na svůj život, takže kouč neposkytuje odpovědi a rady, ale podporuje koučovaného v hledání vlastních.

Na druhé straně mentoring probíhá mezi zkušenějšími lidmi, kteří vedou méně zkušené na jejich profesní cestě. Přítomný je předpoklad, že mentor již tuto cestu prošel a jako odborník se může podělit o rady a zkušenosti. Mentoři musí mít zkušenosti v oboru, ve kterém podporují své mentee.

¹¹ Eriksen, M., Collins, S., Finocchio, B., Oakley, J. (2019) [Developing Students' Coaching Ability Through Peer Coaching](#). Journal of Management Education (2019) 44:1, 9-38.

¹² Ibid.

"Jako koučové jsme při tomto tanci jak vedoucími, tak i vedenými, a na parket obvykle vstupujeme s partnerem. Snažíme se najít partnerův rytmus, který respektujeme. Důležité také je, aby osoba, která s námi tančí, chtěla tančit lépe nebo jiným způsobem. Jako mentor vedeme nově příchozího partnera, který chce tančit jako zkušený tanečník. Známe již kroky, celou choreografii, hudbu, oblečení a všechny další doplňky pro kvalitní tanec. A náš partner se chce připojit k našemu tanečnímu týmu, takže se nám svěří a zapojí se do tance."¹³



Když pracujeme s mladými lidry, obvykle je nejen koučujeme nebo mentorujeme, ale přebíráme roli, která je pro daný problém nejvhodnější. Koučovací přístup používáme pouze při řešení témat, kde není potřeba odborných znalostí, ale řešení spočívá v reflexi a hledání odpovědí pro sebe.

V digitálním prostoru může koučování a mentoring probíhat také prostřednictvím komunikačních platforem na dálku. Tyto digitální přístupy nabízejí časovou a místní flexibilitu a umožňují jednotlivcům zapojit se do koučování a mentoringu, aniž by byli fyzicky přítomni ve stejném prostoru. Základní principy a techniky koučování a mentoringu však zůstávají stejné v analogovém a digitálním prostoru.¹⁴

¹³ Boldizsár S. (2019). A tréner, a coach és a mentor területek közötti különbségek. Indigo Coaching [3. 8. 2023].

¹⁴ Eriksen, M., Collins, S., Finocchio, B., Oakley, J. (2019) Developing Students' Coaching Ability Through Peer Coaching. Journal of Management Education (2019) 44:1, 9-38.

Dovednosti

Yodas, který chce podporovat Obi-Wany prostřednictvím těchto dvou přístupů, musí mít tyto klíčové dovednosti:

Analogový prostor	Digitální prostor
• Aktivní poslech: Pozorné porozumění obavám a potřebám. • Komunikace: Srozumitelné sdělování myšlenek a pokynů. • Empatie: Vnímání emocí a prožitků. • řešení problémů: Analýza situací a hledání řešení. • Flexibilita: Přizpůsobení přístupu individuálním potřebám. • Kladení relevantních otázek: Kladení (silných) otázek.	V digitálním prostoru se soubor dovedností rozšiřuje o: • Technologické dovednosti: Znalost online platforem a digitálních nástrojů. • Digitální komunikace: Efektivní interakce prostřednictvím digitálních kanálů. • Digitální gramotnost: Znalost používání (vyhledávání, vyhodnocování a zpracovávání) a vytváření informací v digitální podobě.

O jakých silných otázkách mluvíme?¹⁵

Různé typy otázek mohou podněcovat různé způsoby myšlení a reagování. Jaká otázka podněcuje naši zvědavost, aktivuje naše mnohé schopnosti a vybízí nás ke zkoumání? Otázkám, které toto dokáží, se říká silné otázky, protože mají moc posunout něco v těch, kteří je slyší nebo čtou.

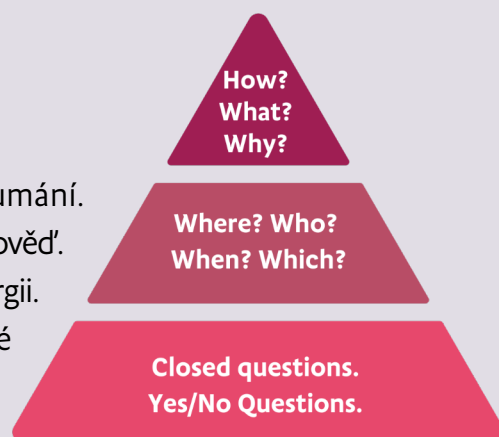
Význam otázek snadno pochopíme, když si přečteme tento citát Alberta Einsteina:

“Kdybych měl hodinu na vyřešení nějakého problému a na jeho vyřešení by závisel můj život, strávil bych prvních 55 minut určováním správné otázky, protože jakmile budu znát správnou otázku, dokážu problém vyřešit za méně než pět minut.”

¹⁵ Založník P., Oblak A., Kovač J. (2018). Sodelovalni pristopi k učenju in poučevanju v šolskem prostoru. Gradivo za udeležence seminarja.

Některé charakteristiky silných otázek:

- Jsou jasné a jednoduché.
- Nemají žádný skrytý záměr.
- Přinášejí novou perspektivu a otevírají dveře ke zkoumání.
- Překvapují a na chvíli nás umlčují; nemají okamžitou odpověď.
- Podněcují zvědavost, tvořivost, přemýšlení, hloubku a energii.
- Provokují a vyzývají nás, abychom vystoupili ze své komfortní zóny.
- Odhalují a zpochybňují předpoklady.
- Rezonují s lidmi; probouzejí nové otázky.
- Používají otázky jak, proč a co.



Cvičení: Zde je několik nápadů na otázky, které můžete položit Obi-Wanům, abyste prozkoumali jejich sílu:¹⁶

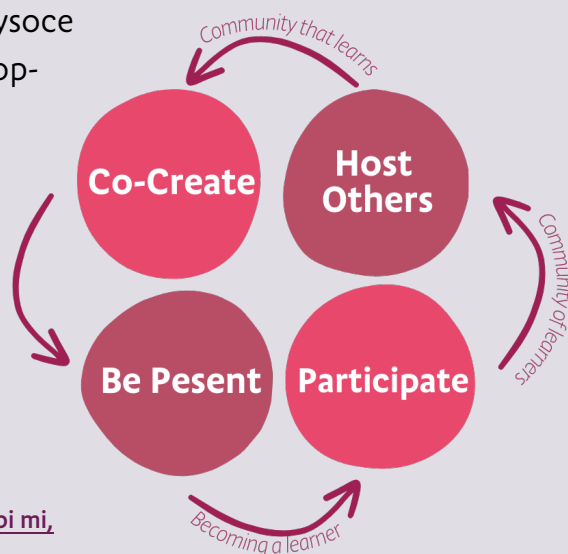
- Kdy jste se cítili nejlépe? Co se tehdy stalo?
- • Co vám přináší největší uspokojení při práci v týmu?
- • Proč dochází k fluktuacím?
- • Jak mohu přispět k lepšímu klimatu v týmu?
- • Co nás ještě nenapadlo, co by nám pomohlo vytvořit výjimečnou skupinovou spolupráci?

Postoje

Když vstoupíte na cestu mistra Yody, můžete najít inspiraci v praxi čtyř složek **Umění hostitelství**, což je vysoce účinný způsob, jak využít kolektivní moudrost a schopnost sebeorganizace skupin jakékoli velikosti.¹⁷

Je určena pro práci se skupinami, ale při setkávání s vedoucími mládeže bychom na tyto aspekty neměli zapomínat zejména:

- **Hostování (být přítomen):** být aktivně účasten nebo se jedná o přítomnost někoho v daném prostředí nebo situaci.



¹⁶ Belc S., Oblak A. (2021). Prostor dialogu. V M. Cepin (ed.) *"Kaj pa, če bi mi, ... ?"* (p. 201-224). Socialna akademija.

¹⁷ Art of Hosting community (n.d.). *Art of Hosting*. [2. 8. 2023].

- **Hostování druhých (Obi-Wans):** situace, kdy jedna osoba (označená jako "Obi-Wan") poskytuje vedení, radu nebo pomoc druhým. Odkaz na "Obi-Wana" je nářka na postavu Obi-Wan Kenobi z Hvězdných válek, který byl známý svou moudrostí a vedením.

Proč bychom měli věnovat pozornost hostování? Pokud jsme skutečně přítomní a uvědomujeme si svůj vnitřní dialog, můžeme vedoucím mládeže poskytnout prostor, aby byli zranitelní a mohli vést rozhovory, které mají význam a mění jejich životy.

Cvičení: Jak můžeme být více přítomní, klidní a soustředění?

Zde je několik nápadů, které se mohou hodit:

- *Pracujte na své zvědavosti.*
- *Věnujte pozornost své samomluvě, buďte k sobě laskaví a věnujte čas reflexi.*
- *Najděte si praktiky, které vnášejí do vašeho života všímavost (chůze, meditace, běh, zpěv atd.).*
- *Můžete také využít cvičení na ztělesnění pro zkoumání a vnímání svého těla.*
- *Stanovte si cíl. Jakou praxi si zařadíte do rozvrhu, abyste byli více přítomní?*

Pro hostování vedoucích mládeže je zásadní hostit je jako celou osobnost, nikoliv je nastavovat jen jako soubor jejich schopností, problémů a omezení. Snažíme se udržovat bezpečný(ý) prostor, kde mohou být uvolnění, upřímní a svobodně vyjadřovat své názory a iniciativy, protože mohou přinést to nejlepší, když se cítí bezpečně.¹⁸

Cvičení: Všechny naše myšlenky vycházejí z předpokladů a přesvědčení zakotvených v našich zkušenostech.

Zapište si otázky z posledního setkání s Obi-Wanem. Z jakých předpokladů vycházejí? Zkuste je změnit a zjistěte, zda se změní i otázky.

Když přemýšlíte o svém Obi-Wanovi, jaké otázky vás napadají, pokud si myslíte, že potřebuje pomoc? Jaké otázky vás napadají, pokud si myslíte, že jsou ve svém životě experty? Jaké jsou mezi nimi rozdíly?

¹⁸ Oblak, A. (2021) Onkraj ciljev. V M. Cepin (ed.) "Kaj pa, če bi mi, ... ?" (p. 35-56). Socialna akademija.

Chcete si přečíst více?

Art of Hosting: Tato stránka obsahuje materiály týkající se Umění hostitelství, přístupu a metodiky pro usnadnění skupinové práce a systémové změny (model s otevřeným zdrojem). Využívá participativní vedení k usnadnění skupinových procesů.

Designing powerful questions: Kapitola online knihy Conversational Leadership od Davida Curteena vysvětluje, jaké jsou silné otázky, a provede vás jejich tvorbou.

Toolbox Mindful Coaching: Užitečná stránka se zdroji, kde najdete užitečné koučovací otázky a vysvětlení typů otázek. Poskytuje také osnovu aktivity, která zpochybňuje osobní vyprávění zakořeněné v myšlenkových pastech.

“Kaj pa, če bi mi, ...?”: Příručka pro pracovníky s mládeží, kteří chtějí podporovat iniciativy skupin mladých lidí (a mluví slovinštiny). Najdete v ní způsoby, jak přenést práci s mládeží za hranice ukazatelů a podpořit odvážný prostor, do kterého mohou mladí lidé vstoupit jako své autentické já.





Co potřebujeme vědět o roli Obi-Wana?

Kapitola 3

V předchozích kapitolách jsme se zabývali různými aspekty jódašipu a jeho významem pro vedení mladých jedinců v rychle se rozvíjejícím digitálním věku.

V této kapitole se hlouběji ponoříme do role Obi-Wanů, vedoucích mládeže, kteří ve svých iniciativách v online nebo hybridním prostředí zastávají vedoucí úlohu. Jejich role je klíčová a výrazně ovlivňuje celkový rozvoj iniciativ a svých vrstevníků. Vy, moudří průvodci Yodasové, jste zde k tomu, abyste poskytovali podporu na jejich cestě.

Vaším úkolem je utvářet a rozvíjet jejich schopnosti a vybavit je potřebnými znalostmi, dovednostmi a postoji, které potřebují k tomu, aby se dokázali orientovat ve složitých situacích vedení skupin vrstevníků v digitálním prostoru v době VUCA. Za tímto účelem se podíváme na některé koncepty a postupy, které mohou Obi-Wanům v jejich úsilí posloužit.

Práce se vzdáleným týmem

Když mluvíme o týmech mladých lidí na dálku, mluvíme hlavně o generaci GenZ. Kdo to je?

Stručně řečeno, typický GenZer je mladý dospělý člověk, který se řídí sám sebou, velmi mu záleží na druhých, usiluje o rozmanitou komunitu, je vysoce spolupracující a společenský, cení si flexibility, relevance, autenticity a nehierarchického vedení, a i když je zděšen dědičnými problémy, jako je změna klimatu, má pragmatický postoj k práci, kterou je třeba pro řešení těchto problémů udělat. Včas si osvojili schopnost pracovat s výkonnými digitálními nástroji, které jim umožňují být soběstační i spolupracovat. Stejně tak díky tomu, že se již od útlého věku mohli seznamovat s lidmi a kulturami po celém světě, si více vážili rozmanitosti a důležitosti hledání vlastní jedinečné identity.¹⁹

Při práci s Obi-Wany je třeba mít na paměti, že většina knih o leadershipu byla napsána s ohledem na jiné generace, takže když podporujeme mladé vedoucí při hledání jejich cesty a vlastního stylu vedení, nemůžeme jen kopírovat to, jak jsme pracovali v minulosti nebo dokonce před pandemií COVID-19. Nový styl vedení v digitálním věku je především o vytváření pocitu cíle a smyslu pro členy týmu.

“Lídři musí být vypravěči příběhů a inspirovat své týmy přesvědčivou vizí a příběhem, který je v souladu s cíli a hodnotami organizace.” - Steve Denning²⁰

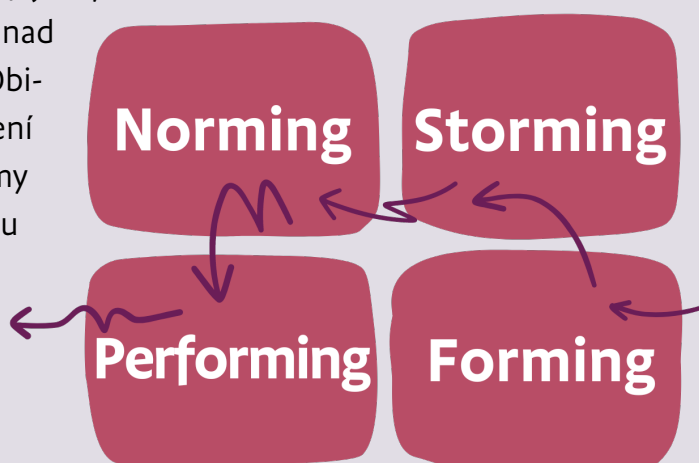
¹⁹ De Witte, M. (2022). [Gen Z are not ‘coddled.’ /.../ research](#). Stanford News [7. 9. 2023].

²⁰ Meyerhoefer, F. L. (2023). [Leadership in the Digital Age: How Technology is Changing the Game](#). speexx [7. 9. 2023].



To je důležité zejména pro lidi z GenZ, kteří si cení smysluplné práce a cílevědomého profesního rozvoje. Pravděpodobně tomu budou více rozumět Obi-Wani jako zástupci své věkové skupiny. Dokážou se spojit se svými vrstevníky způsobem, který starší vedoucí obvykle nedokážou. Tato spojení umožňují Obi-Wanům efektivně komunikovat a sdílet znalosti se členy svého týmu. Mohou pomáhat budovat pozitivní vztahy, podporovat fair play a řešit konflikty.

Druhá věc, kterou je třeba mít na paměti, je dynamika sestavy týmu. Můžeme se zamyslet nad tím, v jaké fázi vývoje se tým nachází, a dát Obi-Wanům možnost přizpůsobit svůj styl vedení potřebám skupiny. V počáteční fázi týmy potřebují více vedení, ale vedoucí mohou převzít více rolí mentorů a koučů, když dosáhnou výkonnostní fáze. Pro inspiraci můžeme použít [Tuckmannův model](#).



V době VUCA musí lídři při práci s týmy:²¹

- **Čelit nejistotě s hlubším pochopením:** Aby vedoucí pracovníci dokázali úspěšně reagovat na nestabilitu, měli by pravidelně hodnotit výkonnost týmu. Zaměřte se na dosažené úspěchy, překvapení a možnosti pro změny. Tým by měl provádět simulace a experimenty, abychom lépe pochopili možné budoucí scénáře a byli připraveni reagovat.
- **Reagovat na složitost srozumitelně:** Lídři by měli aktivně komunikovat s členy týmu, zdůrazňovat pozitivní týmovou dynamiku a podporovat spolupráci, aby bylo možné efektivně reagovat v dynamickém prostředí.
- **Bojovat proti nejasnostem s flexibilitou:** Lídři by měli podporovat flexibilitu, přizpůsobivost a inovativní přístup. Plánování do budoucna je důležité, ale s otevřeností pro změny a schopností rychle reagovat na nové okolnosti. Podpora myšlení mimo běžné rámce a kultivace "kultury nápadů" je klíčová pro úspěšné přizpůsobení se.



Nápady a tipy pro podporu propojení a týmového ducha můžete nalézt v příručce Fantastické digitální prostory a jak je vytvářet a v souvisejícím online kurzu.

²¹ Mind Tools Content Team (n.d.). [Managing in a VUCA World](#). Mind Tools.

Výzvy, kterým mohou čelit

Když pracujeme na dálku, musíme věnovat větší pozornost některým věcem, které považujeme za samozřejmost, jako jsou okamžiky "water cooler", kdy se setkáváme se členy týmu a sdělujeme si, co se děje v našem pracovním nebo osobním životě. Protože při osobní práci obvykle dojíždíme do práce, je jasnější, kdy pracujeme, kdy jsme doma a kdy odpočíváme. Při osobní práci s kolegy je snadnější udržet si motivaci, protože cítíme určitý tlak kolegů. Projdeme si některé z nejčastějších problémů, se kterými se Obi-Wan pravděpodobně setká, a jak je řešit.

Nastavení konstruktivní pracovní kultury

Co se můžeme naučit o nastavení pracovní kultury od podnikatelů, kteří se v době COVID-19 potýkali s odchodem na dálku?²²

Ještě zásadnější je pro Obi-Wany vést s empatií a vytvářet psychologické bezpečí. Mohou tak činit vytvářením společného cíle, dotazováním se na perspektivy členů týmu, projevováním empatie a vytvářením příležitostí k lehkosti a sblížování. Pro členy týmu z generace GenZ je také zásadní, aby byli vedeni příkladem. Nemají rádi, když jim někdo říká, co mají dělat, a nebudou jednoduše poslouchat tak, jak to dělaly předchozí generace.

²² Expert Panel Forbes (2022). [15 Tips For Successfully Leading A Remote Team](#). Forbes AND Fast Company Executive Board (2021). [16 Effective Management Practices for Leading Remote Teams](#). Fast Company [7. 9. 2023].



Obi-Wanové musí jako lídři uplatňovat pravidelné kontroly a jasná očekávání, změnit svůj styl řízení směrem k výstupům a příliš se nesoustředit na vstupy. Přejít k jasnějším cílům umožňuje členům týmu dosahovat výsledků, které vyhovují jejich stylu práce.

Neměli by zapomínat na oslavu úspěchů. Předtím je třeba vyjasnit, jak budou měřit úspěch, a ujistit se, že se ukazatele zaměřují nejen na kvalitu, čas a finanční faktory, ale také na osobní pohodu. Když se tým cítí psychicky, fyzicky a emocionálně skvěle, projeví se to na jeho celkovém výkonu. Pak je třeba najít způsoby, jak úspěch oslavit. Když lidé slaví, jejich tělo produkuje oxytocin a endorfiny, které snižují stres a posilují imunitní systém.

Pro lídry, kteří vedou týmy na dálku, je také důležité využívat technologie ve vlastní prospěch a včas nastavit správné procesy a platformy pro plnění úkolů.



Pro inspiraci mohou Obi-Wanové využít Toolbox, který byl za tímto účelem vytvořen.

Obi-Wana můžeme vyzvat k následujícím úvahám:

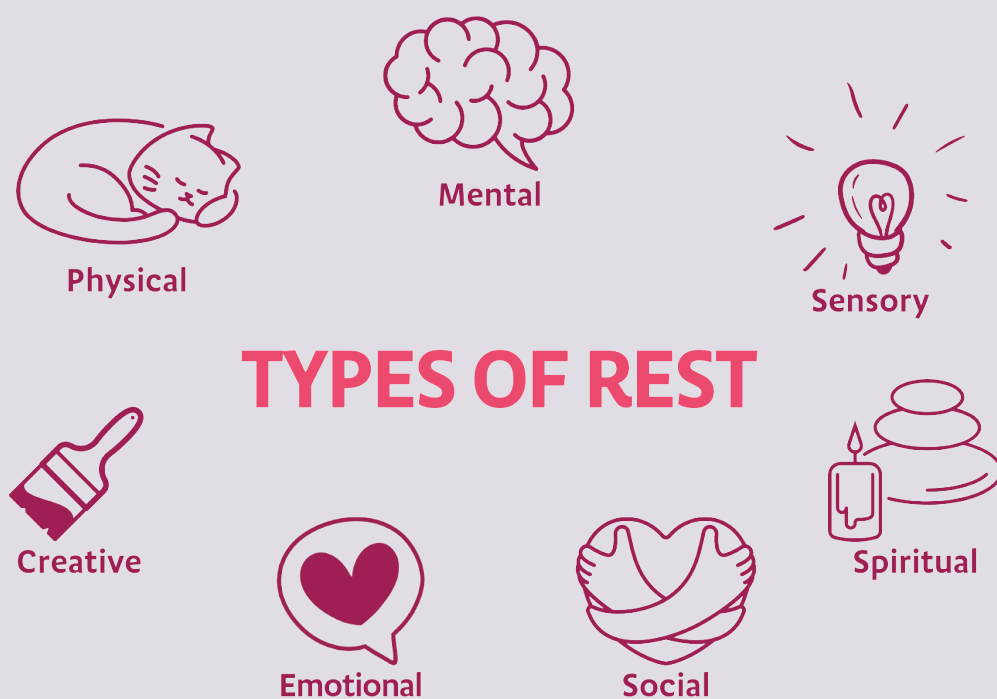
- *Co je mým kryptonitem, když mluvíme o vedení vlastním příkladem? Jaké změny jsou nutné?*
- *Jak mohu svému týmu přinést psychologické bezpečí?*
- *Jak mohu ve svém týmu vytvořit prostor pro kulturu oslav?*

Péče o blaho vašeho týmu i vaše vlastní

Zpráva State of the Global Workplace 2023 Report ukázala, že čtyřicet čtyři procent zaměstnanců uvedlo, že v roce 2022 zažívali hodně stresu, což je opakování rekordu z roku 2021 a pokračování trendu zvýšeného stresu, který začal téměř o deset let dříve.²³

Práce z domova, a to i v rámci dobrovolnické činnosti, by mohla smazat hranici mezi rovnováhou pracovního a soukromého života. Je důležité dbát na to, aby měli dostatek odpočinku.

Odpočinek je stav fyzického, emocionálního a duševního uvolnění, který umožňuje našemu tělu a mysli obnovit síly po každodenním stresu. Nejedná se však o univerzální řešení. Naše těla a mysli potřebují ke správnému fungování různé druhy odpočinku. Každý typ slouží jedinečnému účelu a pomáhá nám načerpat novou energii a obnovit úroveň energie. Pochopení sedmi typů nám může pomoci vytvořit vyváženější a plnohodnotnější život.



Dr. Sandra Dalton-Smithová navrhla těchto sedm odpočinků: fyzický, mentální, duševní, emocionální, smyslový, sociální a tvůrčí odpočinek. Vysvětlíme jen některé z nich, ale doporučujeme vám, abyste se v případě zájmu ponořili hlouběji.²⁴

²³ Gallup (2023). [State of the Global Workplace: 2023 Report](#).

²⁴ Dalton-Smith, S. (2019). Sacred Rest: Recover Your Life, Renew Your Energy, Restore Your Sanity (First edition) Faith Words AND Mindful Health Solutions (2023). [Embrace These 7 Types of Rest](#) [15. 9. 2023].

Mentální odpočinek znamená odpočinek od neustálé mentální stimulace, které denně čelíme. Může zahrnovat činnosti, jako je vypnutí telefonu, vyhýbání se používání sociálních médií a meditace. Když mentálně odpočíváme, dáváme svému mozku čas na dobítí energie a zpracování informací, což nám pomáhá zůstat soustředění, produktivní a pozorní.

Emocionální odpočinek znamená, že si odpočineme od emocionálních nároků, kterým čelíme každý den. Může zahrnovat činnosti, jako je trávení času o samotě, vyhýbání se stresovým situacím, rozhovor s důvěrným přítelem, praktikování péče o sebe, psaní deníku a pobyt v přírodě. Když emocionálně odpočíváme, dáváme si čas na zpracování svých pocitů, což nám pomáhá udržovat emocionální rovnováhu a vyhnout se vyhoření.

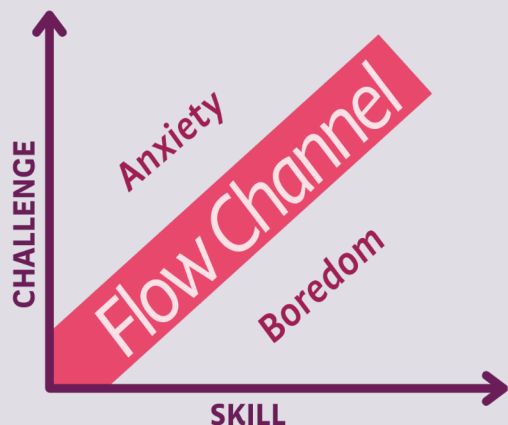
Senzorický odpočinek znamená, že si odpočinete od neustálých smyslových kontaktů, se kterými se denně setkáváme. Jsme neustále bombardováni hlukem, světlem a dalšími podněty, které nás mohou obtěžovat. Senzorický odpočinek může zahrnovat činnosti, jako je vypnutí televize, zavření očí, pobyt v tiché místnosti, koupel, poslech uklidňující hudby a cvičení hlubokého dýchání. Při smyslovém odpočinku dáváme svému tělu čas na regeneraci z nadměrné stimulace, kterou zažíváme, což nám pomáhá vyhnout se smyslovému přetížení a snížit stres.

Můžeme vyzvat Obi-Wany, aby se zamysleli nad okamžiky, kdy se jim dostalo mentálního, emocionálního nebo smyslového odpočinku, a povzbudit je, aby určili praktiky, které by mohli zařadit do své rutiny, aby si zajistili dostatek odpočinku a postarali se o svou pohodu.

Udržování motivace týmu v rytmu, aniž byste museli ztratit tu svou.

Motivace může klesat, zejména když jste doma sami a chybí vám sociální vazby s týmem. Takže i když je únava ze Zoomu velmi reálná, doporučujeme Obi-Wanům, aby se nevyhýbali videohovorům. Proč ne? Esther Kestenbaum Prozan vysvětluje, že stojí za to, protože dívat se lidem do očí a být spolu vizuálně podporuje vzájemnou odpovědnost. Je mnohem těžší někoho zklamat, když víte, že se mu budete dívat do očí, a když je to někdo, jehož tvář vidíte v mysli. Jsme vizuální bytosti, takže si udržujte osobní kamarádství.²⁵

²⁵ Fast Company Executive Board (2021). [16 Effective Management Practices for Leading Remote Teams](#). Fast Company [7. 9. 2023].



Jsme svědky vzestupu trendů, jako je Caveday a dabing těla, které lidem pomáhají soustředit se při práci. Tyto praktiky spočívají v tom, že lidé sledují ostatní při práci a někdy za tuto možnost dokonce platí.

Jednotlivci uvádějí, že tato forma virtuálního vzájemného tlaku zvyšuje jejich soustředění a produktivitu, protože připomíná dynamiku, kterou zažíváme v tradičním kancelářském prostředí. Pokud se tedy jednotlivci cítí zaseknutí nebo jim chybí motivace, svědectví o pokroku kolegů je může znovu soustředit. Představte si, že byste do své rutiny zařadili řízené pracovní sezení, abyste sdíleli energii a motivaci a zároveň využili sílu vzájemného tlaku ke zvýšení produktivity.²⁶

Dalším užitečným prvkem, který mohou průvodci využít při spolupráci s členy svého týmu pro podněcování motivace, je koncept toku- „Flow“ od Mihalyho Csikszentmihalyiho z jeho knihy "Flow: The Psychology of Optimal Experience".²⁷

Jak poznají, že ho zažívají? Jakých je 10 složek flow?

Jak poznají, že ho zažívají? Jakých je 10 složek flow?

- - Mít jasnou představu o tom, čeho chtějí dosáhnout.
- - Schopnost soustředit se po delší dobu.
- - Ztráta pocitu sebevědomí.
- - Zjištění, že čas rychle plyne.
- - Získávání přímé a okamžité zpětné vazby.
- - Zažívají rovnováhu mezi úrovní svých schopností a výzvou.
- - Pocit osobní kontroly nad situací.
- - Pocit, že činnost je vnitřně prospěšná.
- - Nedostatečné uvědomování si tělesných potřeb.
- - Úplné zaujetí samotnou činností.

²⁶ Mastronardi D. (2023). Peer pressure makes you more productive. Gamestorming newsletter [21. 7. 2023].

²⁷ Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York, Harper & Row AND Mind Tools Content Team (n. d.). [The Flow Model](#). Mind Tools

Měli by si uvědomit, že všechny tyto faktory a zkušenosti nemusí být nutně na místě, aby se flow projevilo. Je však pravděpodobné, že mnohé z nich zažijí, když flow nastane.

Jak mohou Obi-Wanové poskytnout toto prostředí svým vrstevníkům?

Byly identifikovány tři podmínky, které musí být splněny, pokud chtějí vstoupit do stavu flow:

- **Stanovení cíle** dodává motivaci a strukturu tomu, co dělají.
- **Vyváží rovnováhu mezi jejich vnímanou dovedností a vnímanou náročností úkolu.** Pokud jedna z nich převažuje nad druhou, flow se pravděpodobně nedostaví.
- **Jasná a okamžitá zpětná vazba, aby mohli provést změny a zlepšit svůj výkon.** Může to být zpětná vazba od ostatních nebo vědomí, že v plnění úkolu postupují.

Pokud Obi-Wanům (nebo jejich vrstevníkům) chybí motivace nebo směr, můžeme je vyzvat, aby vyzkoušeli cvičení Rocking Chair které jim pomůže ujasnit si, co od života chtějí a na čem jim skutečně záleží.

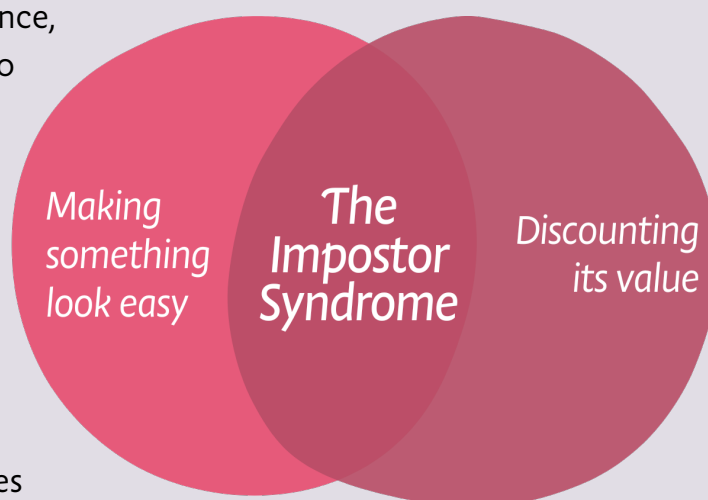
Pokud mají problémy se soustředěním, zde je několik tipů a triků, jak se s tímto problémem vyrovnat.

Vypořádání se s vlastní nejistotou

Když se Obi-Wanové dostanou do vůdčích rolí, mohou se setkat s těžkými chvílemi. My jako Yodové musíme věnovat pozornost, pokud si všimneme projevů syndromu samovzance, abychom podpořili Obi-Wany v jeho překonávání.

Co je to syndrom podvodníka?

Popisuje přesvědčení, které sdílejí miliony lidí na celém světě, že v hloubce své duše ve skutečnosti nejsme tak inteligentní, zdatní, kvalifikovaní nebo talentovaní, jak si o nás všichni myslí - i přes důkazy o našich dosažených úspěších. Syndrom



podvodníka může být často zaměňován s nízkým sebevědomím, sebeúctou a nedostatkem sebedůvěry.²⁸

Zde je několik způsobů, jak zjistit, zda váš Obi-Wan trpí syndromem podvodníka:

- **Žije v neustálém strachu, že bude "odhalen".** Mohou působit sebevědomě a kompetentně, ale mají pocit, že se jim nějak podařilo nepozorovaně proklouznout systémem a je jen otázkou času, kdy budou odhaleni.
- **Jsou již docela zkušení v tom, že své úspěchy přičítají vnějším faktorům,** jako je štěstí, načasování, šarm, chyba počítače a domnělá jednoduchost úkolu.
- **Chybování a neúspěch považují za synonyma.** Myslí si, že skutečně kompetentní člověk by nikdy nezklamal.²⁹

Podle Dr. Valerie Youngové mají lidé se syndromem podvodníka často nerealistická očekávání ohledně vlastní schopnosti, co znamená být "opravdu dobrým". Když se potýkají s neúspěchy nebo chybami, mohou reagovat přehnaným stresem, což dále podněcuje jejich pocit podvodu. Navíc mají někdy mylnou představu, že skutečně kompetentní jednotlivci by měli pořád (24 hodin denně, 7 dní v týdnu.) pociťovat sebevědomí, což není realistické, protože v životě se stále setkáváme s rozličnými emocemi.³⁰

Jak je můžeme podpořit při překonávání syndromu samovzance?

Musíme jim pomoci prolomit mlčení. Vědomí, že pro tyto pocity existuje název a že v tom nejsou sami, může být nesmírně osvobozující. Podpořte je v oddělování pocitů od faktů. Pracujte společně na rozvoji zdravé reakce na selhání a dělání chyb.³¹

“Neúspěch je pouze příležitost začít znovu, více inteligentně.” - Henry Ford

V době nejistoty je pro lídry ještě důležitější pracovat na svých schopnostech odolnosti, které jim mohou pomoci zvládat stresové situace a úspěšně čelit nepřízni osudu

²⁸ Young, V. (n.d.). [Top 10 Ways to Know If You Suffer From Impostor Syndrome](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].

²⁹ Ibid.

³⁰ Young, V. (n.d.). [Where Does Impostor Syndrome Come From — and Why It Matters](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].

³¹ Young, V. (n.d.). [10 Steps You Can Use to Overcome Impostor Syndrome](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].

Co je to odolnost?

Je to proces a výsledek úspěšného přizpůsobení se obtížným nebo náročným životním zkušenostem, zejména prostřednictvím mentální, emocionální a behaviorální flexibility a přizpůsobení se vnějším a vnitřním požadavkům. Na tom, jak dobře se lidé přizpůsobují nepříznivým událostem, se podílí řada faktorů, mezi nimiž převažují: způsoby, jakými jedinci vnímají svět a jak se s ním sžívají, dostupnost a kvalita sociálních zdrojů a specifické strategie zvládání.³²

Mirna Šmidt popisuje, jak funguje naše odolnost, a vyzývá nás, abychom o ní přemýšleli jako o bazénu odolnosti, podobně jako o velkém přírodním bazénu s vodou. Stejně jako bazén je i odolnost kapacitou - něčím, co máme v každém daném okamžiku naplněné jen do určité míry, neustále se doplňuje z mnoha vodních zdrojů, ale vypouští se mnoha různými proudy.

Když se na odolnost podíváte tímto způsobem, poznáte, že naše odolnost není konstantní. Budování odolnosti není ani tak o budování dovedností, jako o "řízení" její úrovně, podobně jako byste řídili úroveň své energie. Abychom toho byli schopni, musíme si nejprve ujasnit, co naplňuje náš bazén - a pak se aktivně věnovat budování pozitivních vstupů a řízení negativních výstupů.³³

³² American Psychological Association (n.d). [Resilience](#). APA Dictionary of Psychology [20. 8. 2023].

³³ Šmidt, M. (2021). [This is how resilience works – and an exercise to strengthen it](#). Happiness Academy [20. 8. 2023].



Cvičení: Vyzýváme Obi-Wany, aby se na chvíli zamysleli:

- Co v těchto dnech naplňuje váš bazén odolnosti?
- Velký náhled můžete najít, pokud se zamyslíte nad minulými zkušenostmi, ve kterých jste byli odolní, a jaké "vodopády" vám v těchto situacích pomohly být odolní.
- Jakých je pár nápadů, jak byste ho mohli naplnit ještě více?

Doporučujeme jim, aby si vytvořili plán, jak tyto nápady uvést do praxe již následující týden.³⁴

Cvičení: Když se cítíme úzkostně nebo přetíženě, vyzveme Obi-Wany, aby zhodnotili situaci.

Požádáme je, aby nakreslili tři soustředné kruhy představující kruh kontroly (v jádru), kruh vlivu (uprostřed) a kruh obav (na okraji). Tento koncept, který zpopularizoval Stephen Covey ve své knize 7 návyků vysoce efektivních lidí, pomáhá analyzovat obavy na základě možnosti kontroly.³⁵

Po nakreslení kruhů by se měli zamyslet nad svými obavami a umístit je podle toho, jak je mohou ovlivnit. Kruh kontroly obsahuje záležitosti, které jsou přímo v jejich moci ovlivnit. V kruhu Vlivu leží starosti, které mohou ovlivnit.

A konečně kruh obav obklopuje starosti, které nemohou ovlivnit. Vyzveme je, aby zvážili strategie, jak se zbavit obav, které jsou mimo jejich kontrolu, a určili kroky, které rozšíří sféru jejich vlivu.

³⁴ Šmidt, M. (2021). This is how resilience works – and an exercise to strengthen it. Happiness Academy [20. 8. 2023].

³⁵ Covey, S. (1989). The 7 Habits of Highly Effective People. Free Press.

Máte zájem o další informace?

Forbes.com: V článku 15 způsobů, jak mohou lídři efektivněji řídit pracovníky z GenZ, se navrhuje, aby lídři podporovali inovace, vedli příkladem, chápali jejich potřeby a poskytovali jim příležitosti k růstu.

Peer learning: 10 benefits of collaboration in the workplace: Tento blogový článek pojednává o výhodách vzájemného učení na pracovišti. Zdůrazňuje, jak vzájemné učení podporuje sdílení znalostí, aby se v organizacích udrželo důležité know-how.

Blog **What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace** se zabývá tím, jak mohou vedoucí pracovníci zajistit psychickou bezpečnost, která je zásadním faktorem pro kvalitní rozhodování, zdravou skupinovou dynamiku, větší inovace a efektivnější plnění úkolů v organizacích.

ImpostorSyndrome.com: článek pojednává o konceptu syndromu podvodníka a popisuje 10 způsobů, jak poznat, zda jím trpíte.

Kniha **7 Habits of Highly Effective People** zkoumá rozdíl mezi proaktivními lidmi, kteří se zaměřují na to, co mohou ovlivnit (kruh vlivu), a reaktivními lidmi, kteří ztrácejí energii tím, že se trápí věcmi, které nemohou změnit (kruh obav).





Jak by měl vypadat proces digitálního Yodashipu?

Kapitola 4

V předchozích třech kapitolách jste získali hlubší porozumění své roli a potřebám a realitě Obi-Wanu. Nyní je čas vyhrnout si rukávy a získané znalosti uvést do praxe.

Tato kapitola se zabývá rámcem pro vytvoření efektivního digitálního procesu Yodaship a nabízí klíčové komponenty nezbytné k vytvoření smysluplné cesty pro vašeho Obi-Wana. Prozkoumáme nastavení digitálního prostoru pro vašeho Obi-Wana, přesně určíme klíčové prvky procesu a seznámíme se s praktickými metodami pro vaše digitální Yodaship dobrodružství. Kromě toho probereme strategie pro hodnocení úspěšnosti vašich snah o Yodaship a zajistíme jejich neustálé zlepšování a rozvoj.

Jste připraveni na svůj další krok? čtete dále a podívejte se, co vás čeká!

Příprava prostoru

Při vytváření prostoru je důležité zvážit různé aspekty. Pokud je to možné, zapojte do plánování i Obi-Wana. Pokud však pracujete s více osobami s různými potřebami, alespoň navrhnete prostor tak, aby se jich do něj vešlo co nejvíce.



Při výběru platformy pro setkávání můžete zjistit, zda již skupina má vyhrazené prostory, a pokusit se přizpůsobit. Zvažte potřebnou kapacitu datového pásma pro bezproblémový průběh a zařízení, která mohou účastníci používat. Vaše platforma by měla být vhodná pro mobilní telefony, protože tak bude přístupnější, protože ne každý má vlastní počítač. Můžete zvolit platformy založené na avatarech, jako je Gather, která uživatelům dává pocit návštěvy na místě, nebo platformy pro videohovory, jako je Zoom a Discord. Mnoho aplikací pro zasílání zpráv umožňuje také volání, takže se můžete

rozhodnout pro WhatsApp nebo Signal. Jejich přidaná hodnota spočívá v tom, že můžete kombinovat hovory se zprávami, ať už kvůli průběžnému sledování, nebo kvůli tomu, aby se vám Obi-Wan v případě potřeby ozval.

Budete také muset zvolit místo pro ukládání dohod, poznámek, výsledků a různých následných činností. Může jít o tak jednoduchý nástroj, jako je Disk Google se soukromými a sdílenými složkami nebo vizuální platformy, jako je Mural, nabízející rozmanité šablony pro proces plánování a reflektování změn, které v něm probíhají.



Pokud se v digitálních nástrojích neorientujete, Toolbox nabízí jejich popis a tipy, jak je nejlépe používat.

Po vytvoření digitálního prostoru jej naplňte užitečnými rozhovory s využitím různých metod a přístupů. Tradiční metody můžete převést do digitální verze pomocí nástrojů, jako je Mural nebo Padlet, nebo se spolehnout na fyzické materiály, jako je papír. Podpora ručního psaní nabízí výhody, jako je zlepšení učení a paměti (pokud máte zájem prozkoumat více, [můžete se podívat na toto video](#)).

Strukturování procesu³⁶

V **počáteční fázi** se dva lidé pouštějí do procesu Yodaship, který může zahrnovat buď proces seznamování, nebo umožňuje, aby vztahy vznikly přirozenou cestou. Bez ohledu na počáteční přístup je zásadní vyhodnotit způsobilost shody Yoda - Obi-Wan.

Po něm následuje další krok, který zahrnuje vzájemné poznávání a posilování spojení. **Budování vztahu** a objevování společného základu tvoří základ pro Yodaship. Pro významné vzájemné vztahy je zásadní důvěra, pocit spojení a vzájemného porozumění. Může se vyvinout organicky nebo být záměrně rozvíjen v průběhu času.³⁷

Po navázání vztahu je důležité vyjasnit si cíle vztahu. Stanovení jasných cílů udává směr a zajišťuje, že obě strany mají shodná očekávání. Tato fáze zahrnuje také diskusi o komunikačních preferencích a očekáváních, vypracování dohody o mentoringu, logistice schůzek a hodnotách, jako je upřímnost a důvěrnost. Doporučujeme vám také definovat dobu trvání a ukončení mentorského vztahu.³⁸

Stanovení jasného časového plánu a konečného bodu předchází vyčerpání energie a zajišťuje dosažení fáze uzavření, která je rovněž nezbytnou součástí společné cesty. Pokud to obě strany považují za přínosné, můžeme cyklus opakovat.

Při přechodu do **fáze kultivace** se Obi-Wan učí s Yodovou podporou a využívá jejich zkušeností, odborných znalostí a trenérsky silných otázek. Tato fáze je oboustranně výhodná, protože Yoda se od Obi-Wana může také učit novým technologiím, metodikám, koncepcím nebo novým problémům v oboru.

Monitorování a podpora by měly být integrovány po celou dobu mentorské cesty. Yoda by měl sledovat mezníky vztahu, nabízet průběžné poradenství a poskytovat přístup ke zdrojům. Zpětná vazba umožňuje Yodům účinně přizpůsobovat své přístupy tak, aby vyhovovaly vyvíjejícím se potřebám a cílům Obi-Wanů.³⁹

Strukturování procesu mentoringu pomocí rámců, jako je

³⁶ American Psychological Association (2012). [Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees](#) [21. 8. 2023].

³⁷ Mind Tools Content Team (n.d.). [Building Rapport](#). Mind Tools [21. 8. 2023].

³⁸ Mind Tools Content Team (n.d.). [Mentoring Agreements and Coaching Plans](#). Mind Tools [21. 8. 2023].

³⁹ Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., Tai, T. (2015). [Elements of Effective Practice For Mentoring](#). Mentor.



naše rozhodnutí. Jakmile se však dostaneme na vrchol pyramidy, můžeme si vybrat změny, které chceme ve svém životě realizovat, a projít si cestu dolů tím, že je implementujeme do svého života prostřednictvím posunů ve svých přesvědčeních, rozvoje dovedností, chování nebo změny prostředí.

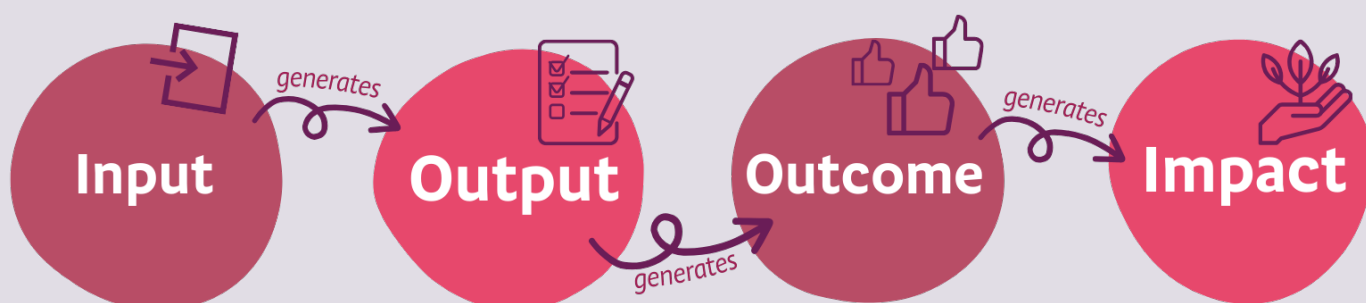
Fáze separace znamená konec Yodashipu, ke kterému může dojít z různých důvodů. Uzavření je nezbytné a poskytuje příležitost k zamyšlení. Závěrečné rozhovory a slavnostní události potvrzují pokrok a přechod a připravují půdu pro nové definování vztahu.

Ve fázi redefinice obě strany uznávají, že se dynamika vztahu změní. Úspěšná navigace odloučením může rozvinout kolegiální nebo společenské přátelství, které udržuje vztah i po ukončení formálního Yodashipu.

Plánování výsledků

Stanovení cílů a definování změny, které chceme dosáhnout, pomocí teorie změny nám pomůže určit několik měřitelných ukazatelů pozitivních výsledků pro účastníky programu. I když se tyto výsledky s největší pravděpodobností zaměří na Obi-Wana, doporučujeme, abychom přemýšleli o výsledcích pro nás, Yodas, Obi-Wanův tým a komunitu jako celek. Existuje několik nástrojů, které mohou posoudit kvalitu mentorských vztahů:⁴⁰

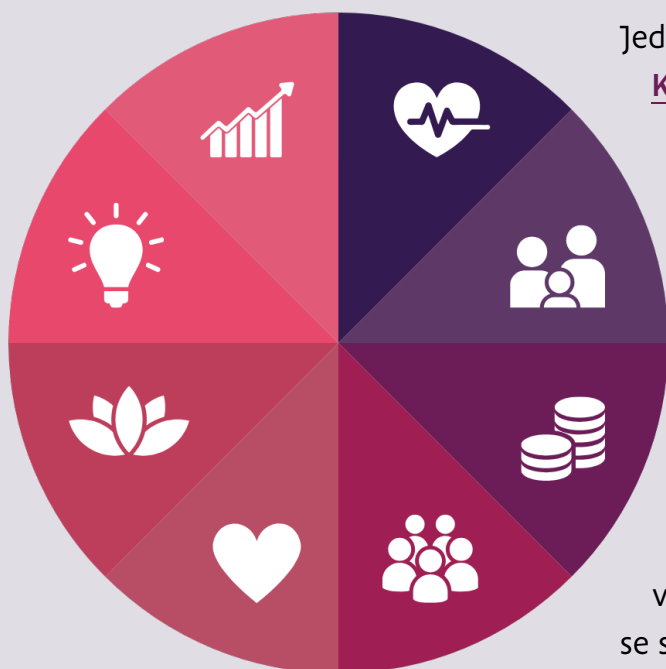
- **Input indikátory:** Tyto ukazatele měří zdroje investované do procesu Yodaship, například čas a úsilí vynaložené Yodami a Obi-Wany, jakož i veškeré použité materiály nebo nástroje.
- **Ukazatele procesu:** Tyto ukazatele měří, jak dobře je proces prováděn, například kvalitu komunikace a míru zapojení a účasti obou stran.
- **Output ukazatele:** Tyto ukazatele měří přímé výsledky procesu, například dosažení konkrétních cílů nebo úkolů nebo rozvoj nových dovedností či znalostí.
- **Ukazatele výstupů:** Tyto ukazatele měří dlouhodobé výsledky procesu, jako jsou změny v chování nebo výkonnosti, zlepšení spokojenosti s prací nebo kariérní růst.
- **Ukazatele dopadu:** Tyto ukazatele měří širší dopad procesu, například jeho vliv na kulturu týmu nebo jeho podíl na dosažení strategických cílů.



Metody

Jakmile jsme připravili strukturu procesu, musíme ji naplnit metodami a koncepty, které mohou být pro Obi-Wany přínosem. Některými z nich jsme se již zabývali v předchozích kapitolách, ale nyní se s vámi podělíme o několik dalších, kterými můžete naplnit svou "metodickou schránku".

⁴⁰ Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., Tai, T. (2015). [Elements of Effective Practice For Mentoring](#). Mentor.



Jednou z metod, kterou lze do struktury zahrnout, je **Kolo života**. Tento jednoduchý, ale účinný nástroj vizuálně představuje všechny podstatné oblasti života člověka najednou. Kolo, které často používají životní a kariérní koučové, nabízí pohled na různé oblasti života "z ptáčích perspektiv" a umožňuje jednotlivcům identifikovat oblasti, kterým se daří, i ty, které vyžadují pozornost a zlepšení.

Další účinnou metodou je **řeka života**. Tento metaforický přístup umožňuje Obi-Wanům vizualizovat jejich osobní cestu nebo historii. Řeka se stává kompasem, který vede jednotlivce přes jeho zkušenosti tím, že zachycuje milníky, neúspěchy a úspěchy v průběhu času. Tato metoda podporuje sebereflexi a posiluje smysl pro směr a cíl, což umožňuje osobní rozvoj a stanovení cílů.

Rozpoznání a řešení myšlenkových pastí je zásadní pro osobní růst, který lze začlenit do procesu Yodaship. **Metoda Myšlenkové pasti** pomáhá jednotlivcům identifikovat jejich vlastní kognitivní předsudky a aplikovat model ABC, který vyvinul dr. Albert Ellis, aby podpořil změnu negativních myšlenek na pozitivnější, což v konečném důsledku vede ke zlepšení emoční pohody.

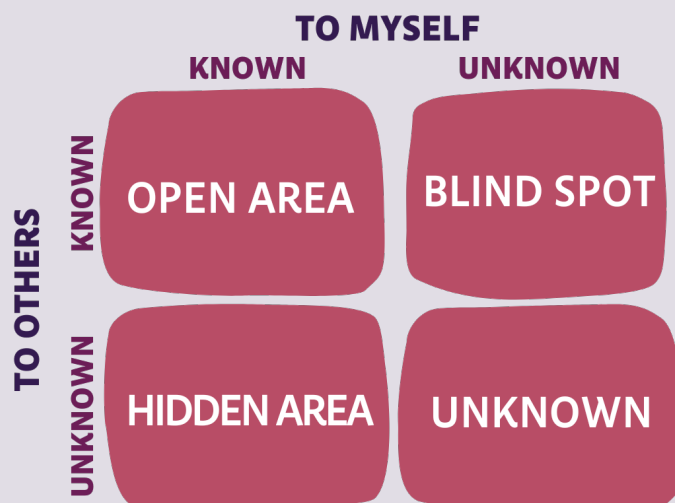
Metoda koučování STAR, což je zkratka pro Situaci, Úkol, Akci a Výsledek, je účinným nástrojem pro reflexi a učení se z minulých zkušeností. Díky tomu, že se Obi-Wan vrátí ke konkrétní situaci, může získat poznatky, poučit se z nich a zavést změny pro svůj budoucí růst a rozvoj. Pracovní list pro tuto metodu naleznete **zde**.

Future Pacing může být cenný pro pomoc mladým lidem představit si své požadované výsledky a efektivně plánovat jejich dosažení. Mentálním nácvikem a vizualizací budoucích situací mohou jedinci zvýšit své šance na dosažení svých cílů a zajištění požadovaného výsledku.

Metoda koučování GROW je široce uznávaným a praktickým přístupem ke stanovení cílů a řešení problémů. Poskytuje strukturovaný rámec, který pomáhá jednotlivcům přemýšlet o svých zkušenostech, získávat náhledy, rozhodovat se a podnikat konkrétní kroky k dosažení svých cílů prostřednictvím pochopení své současné reality, zkoumání možností a definování své vůle nebo formulování účinných řešení.

Model Johariho okna je cenným nástrojem, který může podpořit sebeuvědomění a vzájemné porozumění mezi lidmi ve skupině. Model Johariho okna je založen na konceptu čtyř kvadrantů, které představují různé aspekty osobnosti a chování člověka:

- Otevřený kvadrant nebo kvadrant Aréna
- • kvadrant slepé skvrny
- • Skrytý neboli fasádní kvadrant
- • kvadrant Neznámý



Shromažďování zpětné vazby od různých lidí v jejich životě může vrhnout světlo na slepá místa, kde mohou být skryté příležitosti k růstu nebo využití silných stránek, které si neuvědomujeme, že máme.

Are You Interested in Reading More?

Další nápady na metody jsou shromážděny v [Toolboxu z Mindful Coaching in Youth Work a v the Mentor's Toolbox](#) z Inkubator 4.0.

Kniha [Tools and Resources for Setting Up Collaborative Spaces](#) přináší poznatky o podpoře rozmanitosti v digitálním prostoru pomocí nástrojů a zdrojů, které podporují spolupráci a komunikaci.

Nezisková organizace [The Center for Theory of Change](#) (ToC), vysvětluje, co je to teorie změny, a vede nás k jejímu uplatňování v procesech Yodaship, aby byly zajištěny pozitivní výsledky. ToC využívá zpětné mapování od dlouhodobého cíle k průběžným a následně časným změnám, které jsou nutné k vyvolání požadované změny.

Publikace [Elements of Effective Practice for Mentoring](#) jde do hloubky standardů, které jsou nezbytné pro každou fázi procesu mentoringu. Navrhuje měřítko, jako jsou minimální standardy, a možná vylepšení, která by proces posunula na vyšší úroveň.



Závěr

Milý Yoda, doufáme, že jsme ukončili naši společnou cestu a že jste v ní našli užitečné tipy pro své snahy o digitální Yodaship. Snažili jsme se vyhnout příliš hluboké analýze rolí a fází, které jsou popsány v mnoha jiných knihách o mentoringu nebo koučování, ale přinést nový(ý) pohled na témata, která mohou vyplynout z reality práce ve vzdálených týmech v době VUCA, a navrhnout některé koncepty a metody, které mohou být cenné.

V celé příručce jsme se snažili přiblížit charakteristiky doby VUCA a vznik týmů na dálku, které přidávají další vrstvu výzev, s nimiž se lídři musí vypořádat. Přestože je přirozené, že mladší lidé přebírají vedoucí funkce a učí se při práci, s naší podporou se mohou v tomto procesu cítit pohodlněji a méně izolovaně. Podporujeme kombinování mentorských a koučovacích přístupů a přijímání příležitosti učit se od Obi-Wanů, aby získali nové perspektivy.

Je důležité dodržovat zásady, které říkáme, a proto musíme dávat přednost své pohodě, zdravému přístupu k rovnováze mezi pracovním a soukromým životem a vztahům a přijímat chyby a neúspěchy. To je zásadní faktor umožňující růst a zajišťující vysokou kvalitu života. Neměli bychom také zapomínat na posilování digitálních kompetencí, které jsou nezbytné pro orientaci ve složitém digitálním prostředí a pomáhají nám prosperovat ve stále více propojeném světě.

Podařilo se nám popsat jen povrch, ale pokud chcete prozkoumat více, poskytli jsme vám další zdroje. Zveme vás také do našeho kurzu, kde rozšíříme některá témata a podpoříme vás v aplikaci nových poznatků do vaší reality.

Děkuji vám za společné sdílení této cesty a za přečtení až doposud.



Vážíme si jakékoliv zpětné vazby, o kterou se s námi chcete podělit.



Podívejte se na naši práci!



Ayuntamiento de Cabra
ÁREA DE POLÍTICAS SOCIALES
DELEGACIÓN DE JUVENTUD

