Řízení společné práce v týmu

Jak zvládnout společnou tvůrčí práci na složitých problémech

# O co jde a k čemu to je

Dobrá organizace skupinové práce v týmu je zásadní pro zvládnutí jakéhokoli společného úkolu, ale u práce s intenzivnějším zapojením poznatků je zcela zásadní.

Tento návod poskytuje několik doporučení a možných praxí, jak lépe řídit kolektivní procesy v týmu.

Nemá ambici být příručkou manažera ani manuálem projektového řízení, ale představuje pár technik a nástrojů, které mohou pomoci s problémy, které jsme v praxi práce s poznatky v týmu často pozorovali.

Tento návod vznikl při práci týmu na dotační výzvě, tj. docela běžném nástroji veřejných politik. Tým se zde potýkal s celou sadou úkolů (sběr, interpretace a syntéza poznatků, definování problémů a cílů výzvy, hodnocení variant řešení) a právě v tomto kontextu narazil na bariéry při uřízení společné práce a informací.

# Sebediagnostika: je to pro mě?

* Máte nejasnou agendu a cíle schůzek? Stává se vám, že se společné schůzky rozbíhají do stran a nedaří se vám na nich soustředit energii členů týmu?
* Chybí vám struktura společných úkolů?
* Ztrácí se vám v interakcích mezi členy týmu informace?
* Narážíte často na přehlcení informacemi?
* Je pro vás obtížné prioritizovat významnost poznatků i úkolů?

# Jak na to

## 1. Efektivní řízení schůzek

1. Před každou schůzkou je dobré se sjednotit na jejími cíli

Tuto intervenci jsme vyvinuli a testovali ve spolupráci s oddělením rovných příležitostí ESF MPSV.

[Číst případovou studii ->](../pripadove-studie/mpsv)

1. Dále je vhodné stanovit její agendu (například vzájemný update, řešení zaseknutí se, brainstorming, plány do budoucna,…)
2. Během schůzek pořizujte jejich stručný záznam a ten pak pošlete účastnicím a účastníkům, přípaně udržujte ve společném dokumentu.
3. Dohodněte se na dalších krocích ohledně diskutovaných problematik, a ty pak shrňte v záznamu ze schůzky, aby všichni účastnění věděli, jaké jsou jejich následující role

Může být vhodné řízení schůzek, včetně přípravy agendy, záznamu a followupu rotovat mezi členy týmu.

## 2. Procesní mapa

* Procesní mapa slouží k zachycení různých činností, kterým se tým věnuje.
* Jejich vizualizace ve formě mapy ulehčuje identifikaci rozdělení zodpovědností za jednotlivé úkoly a dává lepší celkový přehled, což usnadňuje koordinaci v týmu.

Např. v případě výše zmíněného týmu bylo pro tým užitečné oddělit fázi definování řešeného problému a hledání jeho řešení. Jakmile tyto části pojmenujete a shodnete se, že je (alespoň zpočátku) chcete řešit odděleně, dáváte každému možnost upozornit, pokud diskuse uteče k jiné fázi, a tím se vrátit na koleje.

## 3. Mapa poznání

Mapa poznání pomáhá zorganizovat a strukturovat věci, které víme o daném problému. Zachycení poznatků pomocí tohoto postupu usnadňuje identifikaci oblastí, které se musí doplnit i dalších kroků.

Jako šablonu u složitějších problémů můžete využít např. nástroj tzv. Evidence Gap Map. Ta zachycuje jednotlivé “outcomes” na vodorovné ose a na svislé ose jednotlivé intervence, které se snaží dané “outcomes” ovlivnit. V buňkách pak jsou zachyceny např. tečkami jednotlivé studie, nebo souhrnný symbol míry poznání v dané oblasti. Variant je více, viz [@saranEvidenceGapMaps2018].

U jednodušších situací může stačit např.

* matice, kde
  + v řádcích zanesete jednotlivé otázky, podproblémy nebo cílové skupiny
  + ve sloupcích zanesete typy informací (“kolik jich je”, “jaké mají výsledky v oblasti X a Y”), popř. jen kolonky “co víme” a “co nevíme”.

Buď v mapě, nebo v detailnějším dokumentu udržujte “rodokmen” každé informace: kde jste ji vzali, včetně odkazu, citace atd.

## 4. Efektivní brainstorming

Kolektivní brainstorming je významný především pokud se snažíte jako tým vyřešit problém. Dobrý brainstorming je vzájemně inspirativní, přináší energii pro další kroky a vede k novým nápadům.

Základním znakem brainstormingu je, že se v něm nápady generují, ale nediskutují a nekritizují. (K “ostřelování” nápadů můžete použít jiné postupy, např. tzv. [pre-mortem](https://digitalhealth.blog.gov.uk/2018/09/20/pre-mortem-identifying-opportunities-and-risks/) – “Představte si, že jsme o rok dál a tento nápad nefungoval. Proč?” nebo tzv. [černý klobouk ze sady Six Thinking Hats](https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/six-thinking-hats).)

K produktivnějšímu brainstormingu můžete použít následující postupy:

* Rapid ideation: každý člen týmu sám v časovém limitu sepíše co nejvíce nápadů (je vhodné dát si i dolní hranici, např. 8, což je číslo, při kterém začínají vznikat méně konvenční nápady)
* Online brainstorming (brain netting)
* Kolotoč: Každý člen přidá jeden nápad (kolečko všech, než se začne diskutovat a kritizovat)

Můžete také využít pomůcky pro nastartování představivosti, např. [karty od britské Policy Lab](https://openpolicy.blog.gov.uk/2015/07/10/cards-toolkit-to-help-generate-ideas-and-develop-your-policy-project-in-an-agile-way/).

## Citované zdroje