

**T0801/3**  
**Doc. PhDr. Soňa Hermochová CSc:**  
**Teambuilding**

Grada Publishing a.s., Praha 2006

Výtah pořídil: Jiří Klaban - Kyb

## 1. Úvod

1. holandský prof. G. Hofstede vytvořil teorii, podle které se národní kultury liší ve 4 ohledech:
  - a) vztah k autoritě,
  - b) kolektivismus x individualismus,
  - c) vyhýbání se riziku,
  - d) maskulinita x feminita
2. uvedené charakteristiky utvářejí „software“ lidské mysli, který je závislý na kultuře a její historii, tedy vlivů dávné minulosti, prohraných a vyhraných válek, přístupu k moři atd.
3. „Software“ je typický pro danou populaci a je třeba mu přizpůsobit vedení skupiny a nelze tudíž beze zbytku přenášet postupy, založené na jiném „softwaru“
4. Základní teze: člověk jako jednotlivec v dnešním světě má jen výjimečně možnost se prosadit

## 2. Společenské skupiny v teorii a praxi

KATEGORIE: skupinová struktura, Skupinová dynamika

Třídění skupin:

malé ( 2- 15)	formální/my
střední ( 15 – 40)	neformální/oni
velké (nad 40)	
podle uspokojování potřeb:	primární/ sekundární
podle vztahu jedince:	členské/referenční
podle doby existence:	trvalé/dočasné

## 3. Psychosociální učení ve skupině.

Při vstupu do skupiny: 4 stupňový proces:

**a) orientace:** máme sklon: cítit se nejistě, být kritický, chovat se agresivně, zjišťovat jaká pravidla zde platí, jaký je slovník, oblékání, přemýšlet jak nás vidí druzí, hledat charakteristiky druhých, uvažování o významu a smyslu členství ve skupině, hledat spojence, identifikovat potenciální nepřátele.

**b) konfrontace, konflikt:** spory kdo z koho, hledání spojenců a vznik podskupin

**c) konsenzus, kooperace a kompromis**

Pochopení, že soupeření poškozuje všechny – uvolnění a plné soustředění se na úkol. Začíná převládat rutina a sterilita.

**d) integrace osobních potřeb a nároků vyplývajících z úkolu**

## 4. Tým

1. Základní otázky lidstva musí řešit týmy
2. k tomu, aby týmy byly úspěšné přispívá:
  - jasně formulované cíle
  - přiměřená vnitřní struktura

- členové připravení k úkolu
- klíma podporující spolupráci
- podpora a uznání zveňčí
- kompetentní vedení

### 3. VEDENÍ týmu: se musí soustředit na tři věci:

- na cíl či vizi
- na schopnost se přizpůsobit měnícím se okolnostem
- na přípravu svých následovníků

a) Jaký má být a jak se má chovat vedoucí týmu: tři otázky

- Co by měl tým očekávat od vedení
- Co by mělo vedení očekávat od každého člena
- Jaké zásady vytvářejí potřebné klíma

b) Očekávání týmu ve vztahu k vedení:

- Nepodřizovat úkoly politickým tlakům
- Osobně se zasazovat za dosažení cílů týmu
- Nedrobit cíle na příliš mnoho priorit
- Být férový vůči ostatním
- Řešit problémy, vznikající nepřiměřeným jednáním některého člena týmu
- Být otevřený novým myšlenkám a informacím

c) Očekávání vedení vůči členům a mezi členy navzájem

- Demonstrace realistického pojetí vlastní role v týmu
- Zdůvodnění vlastních rozhodnutí
- Efektivní spolupráce mezi členy týmu
- Podřízení vlastních ambicí cílům týmu
- Snaha vyvinout maximální úsilí k dosažení cílů týmu
- Otevřené sdílení informací a poskytování zpětných vazeb
- Vzájemná podpora v případě potřeby
- Maximální výkon každého člena týmu
- Dodržování a podpora týmových rozhodnutí
- Konstruktivní reakce na zpětnou vazbu
- Záruka úspěchu vedení: dodržování etických a profesionálních principů

d) Vytvoření klimatu, které podporuje schopnost dělat rozhodnutí: klíčová charakteristika úspěšného týmu

Význam tvořivé atmosféry lze shrnout do několika výroků:

- K dosažení vyššího výkonu či zlepšení výsledků činnosti je třeba něco změnit
- Má-li dojít ke změně, musí se učinit rozhodnutí
- Aby bylo možné se rozhodnout, je třeba volit z několika variant
- Když se volí z několika variant, bereme na sebe určité riziko
- Do rizika se pouštíme v atmosféře vzájemné podpory
- Vzájemná podpora je výsledkem práce vedoucího týmu

Aby takové klíma vzniklo, závisí na tom, zda vedoucí:

- Věřící členům týmu, že jednají svobodně
- Dává členům týmu určitý prostor pro vlastní iniciativu
- Dává členům možnost rozvíjet dovednosti a znalosti v souvislosti s plněním úkolů týmu
- Poznává a oceňuje výkony členů svého týmu
- Stojí si za svým týmem a podporuje ho

To co se označuje jako sobeckost je pro tým zničující

Úspěch vedoucího: předávání části své role a dodávat členům odvalu a sebevědomí. Podpora autonomního rozhodování podporuje vzájemnou důvěru. Podpora vedoucího je modelem pro podporu vzájemnou, která vede k odstraňování obav z rizika. Členové týmu pak i lépe chápou vizi organizace.

Pro kvalifikaci týmové situace byla vyvinuta řada postupů, jeden z nich je dotazník, kde na pětistupňovém škále (plně odpovídá, spíše odpovídá, odpovídá, spíše neodpovídá, plně neodpovídá) se posuzují následující otázky:

- Zda členové mají základní schopnosti ke splnění svých úkolů?
- Zda splnění společných úkolů má přednost před individuálními cíli?
- Zda je jasně dáno, jaké důsledky má splnění či nesplnění našeho úkolu?
- Zda je brán zřetel i na obsah neformálních komunikací?

Lze využívat i jakési „knihy přání a stížností“, kde mohou všichni uplatnit své pozitivní i negativní postřehy. Nebo dotazníky s otevřenými otázkami:

- Co vidíte jako největší přednost našeho týmu?
- Co je podle vás největší slabostí týmu?
- Kdybyste mohl v týmu změnit jednu věc, která by to byla?
- O čem by bylo třeba v našem týmu více hovořit?
- Jaké klady má naše vedení?
- Jaké chyby dělá naše vedení?

Odpovědi analyzuje nezávislá sociologická výzkumná organizace a výsledky dostanou vedoucí i členové týmů. Velmi účinná je pak debata týmu nad výsledky

Lze očekávat, že budoucnost nesníží význam spolupráce a práce v týmech, přes to, že se objeví nové fenomény: nové technologie, globalizace, zvýšená migrace obyvatelstva, vznik kulturně nehomogenních týmů, fúze firem, optimalizace školství, zdravotnictví atd.

## **5. Příprava na práci v týmech**

### **5.1 Výcvikové programy**

několik různých cílů:

- Zvyšování znalostí
- Ovlivňování postojů
- Získávání dovedností

Psychologové zjistili, že si zapamatujeme přibližně:

- 20 % z toho co slyšíme
- 30 % z toho co vidíme v grafické podobě
- ale 70% z toho co současně vidíme a slyšíme
- 80 % z toho, co vidíme, slyšíme a hovoříme o tom
- a až 90 % z toho, co nejen vidíme, slyšíme, ale i aktivně vykonáváme

Výzkumy zaměřené na zapomínání ukázaly, že:

- z toho co slyšíme, zapomeneme po 3 hodinách 30 %, po 3 dnech 90 %
- z toho co vidíme, zapomeneme po 3 hodinách 28 %, po 3 dnech 80 %
- z toho co současně vidíme a slyšíme, zapomeneme po 3 hodinách 15 %, po 3 dnech 35%

Proto audiovizuální postupy a metody spojené s činností (JK: workshopy) jsou zdaleka nejúčinnější. Od metod pasivních se přechází k aktivním: modelování chování, korespondenční kurzy, využití techniky týmu (tisk, televize, video, PC, CD-ROM) videokonference, výcvik s použitím počítače, případové studie, simulace, skupinová diskuse, hry a pohybové aktivity. atd. Důležité je zjišťování efektivity těchto postupů.

Pokud vedoucí nevěnují pozornost problémům, spojeným s motivací členů dochází v týmu ke klasickým poruchám:

- členové týmu se stávají apatickými, dělají jen to, co musí
- skupina se rozpadá na ty, kdo se snaží z blízkosti k vedení týmu získat výhody, a na ty, kteří jsou z této situace frustrováni a jsou pasivní
- mezi ctižádostivými členy dochází k boji o moc
- je obtížné o čemkoliv rozhodnout a přesvědčit všechny zúčastněné
- při řešení problémů vnikají do věcných argumentů osobní vztahy, které nejsou otevřeně vysloveny
- nedostatek informací podporuje vznik fám, šeptandy a drbů

Významným prostředkem vedoucích týmů jsou interakční postupy (hry), které mu umožňují poznat specifické schopnosti každého člena. Těchto postupů se také používá k tréninku nových způsobů chování a postojů.

### **Možnosti a meze využití interaktivních výcvikových postupů**

Za jejich přednosti se považuje:

- Vzbuzují zájem o psychosociální fenomény
- Vedou ke sblížení mezi příliš aktivními a pasivními účastníky
- Usnadňují přijetí nových norem komunikace a jednání
- Vedou k získání nadhledu na vlastním postavením ve skupině
- Motivují k otevřené komunikaci, experimentování s vlastním chováním
- Prohlubují pohled na obklopující svět
- Umožňují korekci vžitých, neadekvátních postupů k lidem a prostředí
- Mohou vyvolat trvalý zájem o vlastní osobnostní růst
- Podporují vznik skupinové soudržnosti
- Urychlují proces sociálního učení
- Umožňují experimentování s vlastním chováním
- Usnadňují přijetí autority vedoucího
- Podněcují členy skupiny k vlastním iniciativě při ovlivňování skupiny
- Umožňují demonstrovat procesy, o kterých se přednáší
- Umožňují zasahovat do poruch, ke kterým ve skupinách dochází

Nebezpečí, která mohou při využití interaktivních metod nastat:

- Náhodné využívání her bez vyhodnocení
- Nesprávně zvolené postupy vzhledem k situaci v týmu
- Nezabývání se vztahem mezi událostmi, ke kterým došlo v herní situaci, a reálnými situacemi
- Vynechání fáze vyhodnocení
- Situace, kdy vedoucí není do rámce hry zahrnut
- Manipulace skupinou pomocí her ze strany vedoucího
- Vytváření atmosféry „pseudospontaneity“
- Nucení účastníků hrát, i když nechtějí

### **6. Vedení týmu – jak se mu naučit**

Vedoucí je vystaven určitému tlaku a dilematu plnit požadavky organizace a zároveň potřeby svých spolupracovníků. Musí tedy ovládat prostředky, pomocí nichž může uspokojovat potřeby tří subjektů: své, svých spolupracovníků a svých nadřízených.

Lze je stručně shrnout takto:

Techniky k uspokojení členů týmu:

- Způsoby chování, které posilují sebeúctu a pocit vlastní hodnoty členů týmu

- Způsoby chování, které posilují kohezivitu týmu a podporují pozitivní klíma ve skupině

Techniky, které splňují požadavky organizace:

- Způsoby chování, které motivují členy týmu k vyššímu výkonu
- Postupy, které pomáhají těchto cílů dosáhnout: plánování, postupné stanovování cílů, koordinace, řešení problémů

Efektivní vedoucí není tedy jen specialistou na mezilidské vztahy, ani pouze specialistou na vysoký výkon. Pojem „homo economicus“ byl vystřídán pojmem „homo socioeconomicus.“ V současné době je nejčastěji uváděna hierarchie potřeb člověka podle Abraham Maslowa v pěti úrovních:

**I.úroveň:** potrava oděv, ubytování. Musí být uspokojeny dříve, než je jedinec připraven uspokojovat potřeby vyšší úrovně.

**II.úroveň:** potřeba jistoty

**III.úroveň:** sociální potřeby

**IV.úroveň:** potřeba hodnocení

**V.úroveň:** seberealizace

Pokud členové týmu nemají možnost realizovat své vyšší potřeby ( úroveň III. IV. a V.) v rámci svého pracovního zapojení, hledají možnost seberealizace mimo pracovní proces (sport, koníčky, hudba a pod). Z toho důvodu věnují mnozí lidé své pracovní činnosti jen tolik energie, aby si udrželi pracovní místo

K tomu, aby členové týmu byli motivováni k vyššímu výkonu, musí vedoucí zajistit aby:

- Jejich odměna byla přiměřená
- Se cítili na svém pracovišti jistě
- Ve skupině měli příležitost k sociálním kontaktům a přátelským vztahům a cítili, že jsou ostatními přijímáni

## 7. Krize a poruchy - lze jim předcházet?

Příklady: rozdíl mezi

- technokraty (výkonnost) a těmi, kteří se orientují na pocity
- termíny a pravidla versus improvizace
- vzájemné podávání zpětnovazebních informací: nevyjadřuje se ani pochvala ani výhrady

Jsou popisovány zhruba tři hlavní formy podávání reflexí:

- hodnotící feedback: „jsi pohodlný“, „chodíš pozdě“
- expresivní feedback: „štve mě, když děláš...“, „jdeš mi na nervy“
- konstruktivní feedback: „vůbec ti nerozumím, mluv prosím tě hlasitěji“

Kontakty s druhými lidmi udržujeme především svými smysly: především hmatem, sluchem, zrakem. Význam má: výrazy obličej, (mimika), řeč, pantomimika, gestika.

**Dotyky:** čím je skupina méně formální, tím méně jsou dotyky tabuizovány

**Vidění:** ovlivnění výchovou, zvyky, kulturou

**Naslouchání:** řada lidí to neumí – myslí na něco jiného a jen vyčkávají, aby se sami mohli chopit slova. Návik: mluvit až po zopakování toho co bylo řečeno

**Řeč:** chyby, které ztěžují komunikaci: „ mělo by se...“ „musíme...“, „...ano, ale..“, „ kdyby..“

**Hlas:** naše pocity vyjadřuje: zvuk, výška, tónu, síla hlasu, tempo... Každá matka pozná po hlase pocity svého dítěte.

**Řeč těla:** některé výklady:

- pokyvování hlavou a sledování hovořícího – otevřen ke komunikaci
- dotýkání rtů – uzavřenost, neodvažuje se být spontánní
- dotýká se krku – něco ho dusí, zadržuje informace
- polykání – neochota komunikovat

- malá pohyblivost hlavy – neochota komunikovat
- rty napodobují kousání – agrese proti sobě
- úsměv je interpretován různě: součást kritiky, prosba o odpuštění, snaha manipulovat

Porucha ve skupině: mlčení, to může znamenat, že:

- skupina nerozumí úkolu
- členové nemají co dodat
- členové si nedůvěřují
- členové se nudí

Obtížní účastníci: vystupují s obecnými frázemi, stále se vyptávají, žertují, nudí se, sabotují, chodí pozdě.

### **8. Proč jsou schůze důležité?**

Čím výše stojí člověk v hierarchii své organizace, tím více času stráví na schůzích. U středního managementu: 35 % u vyššího až 50 % Američané spočítali, že proschůzovaná pracovní doba činí 9 – 15 % rozpočtu

Neměli by se zrušit? Realisticky: bez toho, aby se lidé sešli, by nemohly instituce a organizace fungovat (JK:?). Schůzování má i psychologickou stránku – uspokojuje naši potřebu být součástí nějakého celku, týmu.

H.Raimer spočítal, že finanční ztráta za neúspěšné schůze je 80 tisíc dolarů za rok/ 1000 zaměstnanců

Správné řízení schůzí je procedura, kterou se lze naučit.

### **8.1 Jaké jsou typické schůzovní problémy?**

Obrana proti chybám:

1. Musí být společné zaměření na obsah
2. Musí být dohoda o procesu
3. Shoda na tom, kdo na sebe vezme roli facilitátora (profesionál v oblasti řízení schůzí)
4. Někdo musí dbát na to, aby se v diskusi členové skupiny vzájemně nenapadali
5. pro každou schůzi je třeba určit nejdůležitější role
  - kdo zodpovídá za výsledky (vedoucí)
  - kdo zodpovídá za proces (facilitátor)
  - kdo zodpovídá za dokumentaci (zapisovatel)
  - kdo jsou členové týmu (na poradě může být externí expert, nebo pozorovatel odjinud)

### **8.2 Skupinová paměť**

Zapisovatel je věc zažitá – novum by spočívalo v tom, aby všichni mohli zápis sledovat: papíry na stěnách nebo jeho promítání z počítače dataprojektorem

### **8.3 Co je win/win strategie?**

Hlasování vede k vítězům a poraženým (win/lose vítězství/porážka). Náročnější je postup vedoucí k win/win: výhra/výhra což je optimální, ale časově náročnější postup založený na kompromisu

### **8.4 Možné způsoby přijímání rozhodnutí.**

- Rozhodněte a oznamte. Definice: vedoucí učiní rozhodnutí a oznámí ho jednotlivci nebo skupině
- Shromážděte informace od jednotlivců a rozhodněte.
- Shromážděte informace od skupiny a rozhodněte
- Konsenzus. Definice: vedoucí a skupina dosáhnou rozhodnutí, kterému každý rozumí, podporuje je a je ochoten realizovat

- Určený konsenzus s omezením. Definice: Vedoucí určí, že má rozhodnout jednotlivec nebo skupina s omezeními, která určil vedoucí

## 8.5 Hlavní zásady interakčního vedení schůzí

### Neúspěšná schůze:

- „Syndrom tisícíhlavého draka“ – každý jde jiným směrem
- Rozlišování procesu a obsahu: co se má řešit nebo jak se to má řešit?
- Osobní osočování: proti osobě nikoliv proti argumentu
- Problém řízení křížovatky: zapojováním jedinců do diskuze
- Nejasná role a zodpovědnost – kdo má dělat co
- Manipulace schůze tím, kdo ji vede
- Přemíra údajů – nesmí překročit kapacitu jedince
- Opakování
- Užívání technik vítězství/ prohra
- Nevyjasněná otázka moci, autority a zodpovědnosti
- Vyhýbání se problémům
- Obecný negativismus a apatie
- Komunikační problémy: účastníci se navzájem neposlouchají
- Nevhodné prostředí
- Osobní konflikty, nedostatek důvěry, skryté napětí

### Příprava a plánování schůze

- 1) Proč se schůze koná, co od ní očekáváme
- 2) O jaký typ schůze jde? – informativní, vysvětlující, rozhodující
- 3) Kdo se jí má účastnit? Kolik účastníků je také zcela neutrální
- 4) Kde se bude konat? Je místnost vhodná?
- 5) Kdo bude jakou pozici zastávat? Kdo rozhoduje, řídí, zapisuje
- 6) Jakou metodou bude rozhodováno?
- 7) Kolik času je možné schůzi věnovat?
- 8) Čím vším je třeba na schůzi se zabývat. Bude nějaká přednáška?

## 8.6 Pojetí čtyř základních rolí v interakčním vedení

- Facilitátor je neutrální člen skupiny. Nehodnotí ani sám k řešení nepřispívá. Navrhuje metody a procedury. Zodpovědný za přípravu a vyhodnocení schůze. V našem prostředí tuto roli provozuje většinou vedoucí týmu.
- Zapisovatel zajišťuje skupinovou paměť a je také zcela neutrální.
- Každý člen skupiny by měl být aktivním členem skupiny – určující činitel.
- Vedoucí manažér schůzi neřídí, ale aktivní účastník. Formuluje meze – mantinely, zastupuje skupinu, obhajuje závěry a řešení

### Příprava podrobného programu schůze

- Určete a seřadte témata
- Připravte a seřadte témata pro dosažení požadovaných výsledků
- Vyberte postup
- Určete dílčí kroky s poznamenáním si, jak bude každé téma řízeno
- Určete vedoucí osobu/čas pro každé téma
- Označte možné léčky
- Zapište problémová místa a vhodná protiopatření a/nebo zakročení pro jejich vyřešení. Projděte celý program a upravte dle potřeby

Typy „trouble makerů“:

- Pozdě chodící
- Dříve odcházející

- „pomalá gramofonová deska“, stále stejné podněty
- „Nevěřící Tomáš“, všechno zpochybňuje
- „Odpadlík“ nic neříká, čte si
- „Šeptáček“jeden z nejrušivějších problémových jedinců
- „Agresor“
- „Interpret“, hovoří za jiné:....Albert chce říci....
- Besserwisser rozšířené německé označení pro člověka, který všechno ví

### **Zásady úspěšného průběhu schůze:**

#### **Před schůzí:**

1. pečlivě připravit plán: kdo, co, kdy, kde, proč
2. program schůze předem dodat účastníkům
3. přijít včas a připravit místnost

#### **Na začátku schůze**

4. zahájit přesně
5. pokud se účastníci neznají – seznámení, představení, důvody účasti
6. jasná definice rolí
7. konečné dopracování programu (včetně různého)
8. určení časového limitu
9. kontrola úkolů, které vyplynuly z minulých schůzí

#### **V průběhu schůze**

10. koncentrovat se vždy na jeden problém

#### **Na závěr schůze**

11. určit kdo, co a kdy má udělat
12. zkontrolovat zda byly všechny body schůze splněny
13. určit datum příští schůze
14. zhodnocení schůze
15. uzavření jednání
16. úklid místnosti

#### **Po schůzi**

17. připravit zápis
18. kontrola plnění závěrů

:

### **9. Fenomén hry**

Pro nácvik určitého chování se se osvědčuje celá řada her, stavěných na základě různých pohledů a je v tom smyslu psychologie rozpracovávána teorie i praxe

### **10. Doporučení ke hrám a cvičením**

Prezentace 30 her z oblasti: Skupina a jednotlivec, životní cíle, práce a soukromí, konflikty