

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 tisícihlavého 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 křížovky: 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 rozpracována teorie i praxe

10. Doporučení ke hrám a cvičením

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