



TÝMOVÁ PRÁCE

Národní ústav odborného vzdělávání
a občanské sdružení Projekt Odyssea

Národní ústav odborného vzdělávání
(www.nuov.cz)

a

občanské sdružení Projekt Odyssea
(www.odyssea.cz)

předkládají skripta:

Týmová práce

říjen 2006



Tato skripta byla vytvořena pro projekt:

Tvorba a ověřování pilotních ŠVP na vybraných středních odborných školách
a středních odborných učilištích

OBSAH

Pár informací úvodem (krátká předmluva)	4
Úvod do teorie týmové práce	5
Cíle a normy	9
Vedení a řízení	12
Motivace a stimulace	16
Interakce a komunikace	19
Podskupiny	29
Struktura, stavba skupiny	31
Pozice a role	32
Fáze vývoje skupiny, historie skupiny	36
Atmosféra ve skupině	39
Dostředivé a odstředivé síly	41
Proces řešení problému týmovou prací	43
Slovo závěrem	46
Literatura	47
Závěrečná stránka	48

Pár informací úvodem (krátká předmluva)

Tato skripta vznikla v srpnu roku 2005 na objednávku Karla Opočenského z Národního ústavu odborného vzdělávání. Jsou teoretickým doplňkem praktického dvoudenního kurzu zaměřeného na rozvoj sociálních a komunikačních dovedností, týmové spolupráce, efektivního rozhodování a práce s informacemi. Tento kurz byl součástí projektu Pilot S. Cílem projektu pak byla **tvorba a ověřování pilotních Školních vzdělávacích programů na vybraných středních odborných školách a středních odborných učilištích**. Zmíněný dvoudenní kurz se konal na podzim roku 2005 v Olomouci, Turnově a Praze pro učitele pilotních středních odborných škol a středních odborných učilišť.

Protože bylo určeno, že se s těmito skripty bude pracovat jako se studijním materiálem i po skončení výše uvedených kurzů, byla v říjnu roku 2006 vytvořena vylepšená, doplněná a opravená verze. Zároveň byla vypracována jakási aplikační příručka tohoto učebního textu s názvem „**Vedení porad**“. Jedná se tedy vlastně o aplikaci pouček a praktických doporučení z oblasti týmové práce pro činnost ve škole neustále přítomnou, tedy organizování a vedení porad. I tento druhý text doporučujeme ctěným čtenářům k pozornosti.

Cílem těchto skript bylo doplnit kurz o teorii, vysoce využitelnou v praxi. Při psaní jsme vycházeli ze dvou zdrojů – z literatury uvedené na konci skript a z osobní zkušenosti. Skripta obsahují především praktické návody a doporučení k týmové práci. Byť jsme se nevyhnuli minimu teorie, byla velmi zjednodušena. Skripta si proto nekladou za cíl (a není to ani jejich posláním) být systematickou vědeckou učebnicí. Spíše se jedná o praktickou „kuchařku“, plnou konkrétních návodů, jak efektivně pracovat v týmu. Budou-li se vážení čtenáři držet zde obsažených doporučení, autor skript ručí za to, že se jejich týmová spolupráce radikálně zlepší a stane více výkonnou (pokud zde obsažené zásady už sami nedodrží).

S jakýmkoli kritickými, polemickými či souhlasnými komentáři se prosím obračejte na autora: Jakuba Švece (jppss@seznam.cz). Za každou reakci jsem vděčný a děkuji předem.

Zároveň bych na tomto místě rád poděkoval všem, kdo se jakkoli zasloužili o vznik tohoto materiálu. Jmenovitě především mému velkému rádci PhDr. Zdenkovi Matulovi, který mne naučil mnoho o týmové práci (a jehož myšlenky zde často cituji nebo z nich alespoň vycházím) a mým kolegům a kamarádům Vláďovi Srbovi a Michalu Dubci (v diskusi s nimi jsem často piloval své názory). Za trpělivost, podporu a jazykovou pomoc pak děkuji Simoně Jeřábkové.

V Praze v říjnu 2006
Jakub Švec

Krátká předmluva
Důvod vzniku skript

Krátká předmluva

Důvod vzniku skript

Pilot S

Tato skripta jsou druhou, vylepšenou verzí

Existují ještě skripta s názvem: „Vedení porad“

Skripta jsou praktickou „kuchařkou“, nejsou vědeckým pojednáním

S připomínkami a komentáři se prosím obračejte na autora

Poděkování

Úvod do teorie týmové práce

Člověk (jednotlivec) a skupiny:

Už staří Řekové učili, že **člověk je** „zoón politikón“, tedy **tvor společenský**. Každý z nás potřebuje druhé (minimálně na počátku svého života). A i když jsme někdy rádi sami, stejně tak rádi jsme (alespoň většinou) mezi kolegy, přáteli, rodinnými příslušníky. **Patříme** zkrátka (a obvykle i chceme patřit) **do nejrůznějších skupin**.

Pokusy navíc ukázaly, že na většinu z nás **dlouhodobější samota působí negativně**. Prostřednictvím druhých lidí se dozvídáme mnoho informací o sobě, získáváme pohled zvenčí a často i sebepotvrzení. Proto vstupujeme do nejrůznějších skupin. I když pro nás mohou být ti druzí někdy „peklem“, bez nich by to mohlo být ještě horší – **bez skupinové spolupráce by se lidstvo patrně nevyvinulo tam, kde dnes je** (ne nadarmo byl ve starých dobách jeden z největších trestů „vyhnání z klanu“).

Nad tím, jak je pro nás důležité „někam patřit“, se zamýšlel např. americký psycholog Abraham Maslow. Ve své **pyramidě potřeb** rozlišuje **základní lidské potřeby** (tedy to, co je pro nás nezbytné k životu). Podle Maslowa usilujeme celý život o naplňování těchto potřeb. A naopak pokud nejsou (dlouhodobě) uspokojovány, dochází k psychickým problémům. Asi nikoho nepřekvapí, že jednou z těchto potřeb je právě **potřeba sociální**, tedy potřeba být s druhými lidmi, patřit do určité skupiny (viz obrázek). Maslow upozorňuje, že každý z nás touží nejen někam patřit, ale mít v této skupině své místo, být zde uznáván, mít zde svůj „status“ (opět viz obrázek).



Potřeba být členem (lidského) společenství, **někam patřit**, je tedy jednou ze základních hnacích sil našeho života, která nás vede k seznamování s novými lidmi, k tomu, že se snažíme dostávat do různých skupin. A tato potřeba spolu s potřebou **uznání** nás v těchto skupinách vedou k zaujímání různých rolí a k vykonávání různých **činností** více či méně ku prospěchu skupiny.

Pohled dovnitř skupin:

Chceme-li zde hovořit o týmové práci, měli bychom si ještě říci pár slov o skupinách, protože právě ve skupinách spolupracujeme, ve skupinách dosahujeme cílů a z některých skupin se mohou stát efektivní týmy. **Skupiny**, které lidé vytvářejí, jsou různě veliké, vznikají z různých důvodů, fungují na různých principech. V každé skupině bez rozdílu však existují určité síly, určité procesy, které mají vliv na skupinu i na její členy. V každé skupině existuje a působí **soubor** nejrůznějších **hybných sil** a **protisil**. Tomuto souboru sil a protisil, jež ovlivňují skupinu a skupinové dění, se říká **skupinová dynamika**. Skupinová dynamika je složena z mnoha prvků, které se navzájem ovlivňují a vyvíjejí. Zásah do jednoho prvku ovlivní všechny ostatní a logicky i naopak. Na skupinovou dynamiku navíc působí i nejrůznější **vnější síly a faktory**. Na níže uvedeném obrázku jsou graficky znázorněny základní prvky skupinové dynamiky a jejich vztahy (dle PhDr. Zdenko Matuly):



Úvod do teorie týmové práce

Člověk jako „tvor společenský“

Samota nám může ublížit, potřebujeme druhé

Maslow a jeho pohled na základní lidské potřeby, včetně potřeby sociální

Maslowova pyramida potřeb

Shrnutí

Ještě něco o skupinách

Skupinová dynamika

Grafické znázornění skupinové dynamiky

Stručný pohled na jednotlivé prvky skupinové dynamiky:

Podívejme se nyní stručně, co rozumíme jednotlivými **prvky skupinové dynamiky**:

- **Cíle a normy** – v každé skupině, jsou-li její členové alespoň chvíli pospolu, se postupně vytvoří jisté cíle (kam /společně/ směřujeme). Individuální cíle jednotlivých členů se mohou lišit. Členové skupiny mohou vytvářet koalice a kliky (podskupiny) za účelem prosazení svých cílů ve skupině. O cílech se diskutuje, mohou kvůli nim a jejich rozdílnosti vznikat konflikty. Posléze vznikají nejrůznější pravidla a postupy (tj. normy), které by měly skupině pomoci cílů dosáhnout.
- **Vedení a řízení, motivace a stimulace** – jsou-li ve skupině vytyčeny cíle a stanoveny normy, které mají zajistit dosažení cílů, pak vedení (a řízení) je způsob, jak se pracuje s normami a s procesy ve skupině vůbec tak, aby bylo cíle dosaženo. Termín „vedení“ v našem pojetí vyjadřuje více svobody a spoluúčasti pro ty, kteří jsou vedeni. Pojem „řízení“ naopak (stejně jako např. řízení auta) vyjadřuje, že ti, kdož jsou řízení, pouze vykonávají rozkazy, které jim dává „řidič“, tedy ten, kdo řídí. Aby členové skupiny měli zájem o dosahování cílů a dodržování norem skupiny, je vhodné vytvořit určité stimulační prostředí, které se snaží oslovit individuální motivy členů skupiny tak, aby dodržovali normy a snažili se o dosažení skupinových cílů.
- **Interakce a komunikace** – nejvýraznější (viditelná) část vzájemného působení členů skupiny probíhá v oblasti interakce (vzájemné ovlivňování členů skupiny v co nejširším slova smyslu) a komunikace (verbální a neverbální). Způsob komunikace pak výrazně ovlivňuje zejména další oblasti skupinové dynamiky (např. atmosféru, způsoby vedení skupiny, jak skupina pracuje s cíli a normami, poměr dostředivých a odstředivých sil).
- **Podskupiny** – dříve či později vznikají v každé (větší) skupině. Přičemž je důležité, do jaké míry se členové podskupin ztotožňují s normami a cíli celé velké (mateřské) skupiny.
- **Struktura, stavba skupiny** – je tvořena systémem pozic a rolí v každé skupině. Takřka ve všech skupinách existují formální a neformální struktury. Tyto dvě struktury se mohou více méně překrývat či lišit.
- **Pozice a role** – pozice určuje místo toho kterého člena skupiny ve skupině, jeho zařazení, „umístění“ (ve struktuře). Pozice určuje status člena skupiny (soubor jeho práv /výhod/ a povinností), určuje rozsah jeho moci (co smí a co nesmí). Role je proti tomu charakterizována souborem chování, které skupina očekává, že bude „hrát“ ten který její člen na dané pozici.
- **Fáze vývoje skupiny, historie skupiny** – každá skupina se vyvíjí v čase, prochází určitými vývojovými stádii.
- **Atmosféra ve skupině** – skupiny se liší atmosférou, tedy jakousi „náladou“ skupiny. Atmosféru vytváří členové skupiny ve svých každodenních interakcích. Atmosféra výrazně ovlivňuje „kulturu organizace“ („firemní či školní kulturu“), ve které je skupina začleněna (viz např. dnes hojně používaný pojem „skryté kurikulum“).
- **Soudržnost (koheze) a napětí (tenze) neboli dostředivé a odstředivé síly** – mezi soudržností či dostředivými silami řadíme všechny síly a mechanismy, které způsobují, že jednotliví členové skupiny chtějí do skupiny patřit, cítí se být členy skupiny. Napětí (tenze) či odstředivé síly jsou naproti tomu síly, které rozleptávají skupinu a způsobují, že (některým/všem) členům skupiny ve skupině není dobře, nechtějí do skupiny patřit. Přetlak a výron velkého množství odstředivých sil může v krajním případě způsobit i rozpad skupiny.

To jsou základní prvky skupinové dynamiky. Jistě bychom mohli najít a popsat i některé další. Pro účely těchto skript a naše praktické účely to však, věříme, stačí.

Skupinový tlak:

Se skupinovou dynamikou souvisí ještě jedna věc, o níž bychom zde rádi hovořili. Jak jsme výše uvedli, je pro nás vpravdě až životně důležité **patřit do nějaké skupiny** (nějakých skupin). V těchto skupinách chceme mít určité **postavení**, chceme být členy skupiny **uznávání a obdivování** (viz výše Maslowova pyramida). Abychom získali obdiv i uznání členů skupiny a vůbec členství ve skupině, řídíme se (často i nevědomky) heslem „kdo chce s vlky býti, musí s nimi výti“. Proto své hodnoty, vnitřní normy, dokonce i vnímání světa často **přizpůsobujeme skupině**. Tomuto procesu se říká **skupinový tlak**. Pro ilustraci zde můžeme popsat pokus, který byl prováděn v USA. Náhodně vybrané osoby byly pozvány na jisté výzkumy. Výzkumník, který s nimi měl pokus provádět, se však „nedostavil“. S omluvou byla pokusná osoba přizvána na jiný pokus, prý „testy vnímání“ (ve skutečnosti testy skupinového tlaku). Pokusná osoba přišla do místnosti, kde již sedělo množství jiných pokusných osob (ve skutečnosti pomocníků výzkumníka), a posadila se na poslední volné místo na konci řady sedících lidí. Výzkumník zahájil pokus: uvedl, že se jedná o testy vnímání. Vyzval sedící publikum, aby každý postupně řekl, kterou ze tří úseček na tabuli on sám považuje za nejkratší.

Úvod do teorie týmové práce

*Stručný popis prvků
skupinové dynamiky*

Cíle a normy

*Vedení a řízení, motivace
a stimulace*

*Interakce
a komunikace*

Podskupiny

*Struktura, stavba
skupiny*

Pozice a role

*Fáze vývoje skupiny,
historie skupiny*

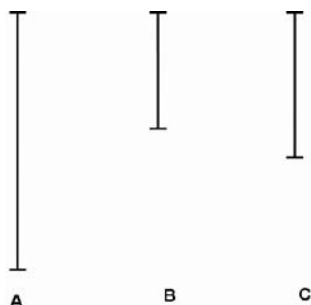
Atmosféra ve skupině

*Soudržnost (koheze) a napětí
(tenze) neboli dostředivé
a odstředivé síly*

Skupinový tlak

*Pokus, který ilustruje
skupinový tlak*

Testovaný byl pouze onen „pokusný“ člověk sedící na konci řady, který vešel do místnosti jako poslední, a tak na něj „náhodou“ přišla řada až nakonec. Několik kol se „nic“ nedělo, vše probíhalo hladce, tj. zbytek skupiny (ve skutečnosti pomocníci výzkumníka) i naše pokusná osoba se nelišili ve svých odpovědích. Až se najednou došlo ke třem úsečkám, které vypadaly asi nějak takto:



Jednotliví členové skupiny vstávali a postupně pronášeli (k překvapení pokusné osoby), že nejkratší je přece „céčko“. Nás asi nepřekvapí, že asi 60 – 80 procent pokusných osob, když na ně jako na poslední na konci skupiny přišla řada, řeklo, že nejkratší je úsečka „C“. Výsledky tohoto pokusu působí dost depresivním dojmem (jak velký dokáže skupina vyvinout na své členy tlak, aby přijali její normy a dokonce se odmítli řídit tím, co jim říkájí smysly).

Nicméně je povzbudivé, že při různých variantách pokusu stačilo, aby alespoň jeden z řady lidí, kteří mluvili před pokusnou osobou, řekl, že nejkratší je úsečka „B“, a pak „béčko“ označovalo za nejkratší úsečku mnohem větší procento pokusných osob.

Ve skupině vzniká skupinový tlak vlastně neustále. Tím, jak se členové skupiny chovají, vytvářejí rámec toho, co je normální, běžné. Tento tlak „běžného“ či „normálního“ způsobuje, že je pro členy skupiny **nejjednodušší chovat se určitým** (z pohledu skupiny přijatelným) **způsobem** (např. podřizovat se skupinovým normám). Jinými slovy: **skupinový tlak může sloužit k „dobrému“** (nutí členy skupiny dodržovat normy) **i ke „zlému“** (může vést k netvůrčí přizpůsobivosti). A pro každého z nás je důležité klást si otázku: kdy je vhodné se „přizpůsobit“ skupině a kdy se jí „protivit“ (a jaké důsledky to pro mne bude mít)?

Skupinový tlak tedy existuje, jedná se o tlak, který vytváří skupina již tím že existuje na své členy, aby se přizpůsobili skupině a dodržovali skupinové normy (kdo chce s vlky býti, musí s nimi výti). **Skupinová konformita** (snaha podříditi se skupině) však **začíná slábnout, jakmile se jí postaví alespoň jeden člověk**. Pak už jen stačí, aby získal minimálně jednoho podporovatele, spojence, a často se konformita zcela rozpadá, respektive vytváří se vlastně konformita „nová“, protichůdná vůči „staré“. (Např. dříve bylo normální mlčet, i když se nám na poradě nelíbilo a všichni se tomu více méně podřizovali. Nyní se ozval nový kolega, že se mu to a to nelíbí, přidala se k němu ta druhá nová kolegyně a rázem začali o tom, co se jim nelíbí, hovořit takřka všichni...

Pokud se člověk pokouší **změnit zaběhnutý systém** práce ve skupině (např. skupinové postupy či způsoby dosahování cílů), pokud má určitou vizi, **vytváří na něj často skupina tlak**, aby od toho ustoupil (nemůžeme nevzpomenout Jana Husa či Ježíše). Je na něm, na jeho osobní statečnosti a trpělivosti, zda tlaku podlehně či nikoli. I na účastníky kurzů týmové spolupráce je poté, co se vrátí zpět do svých „mateřských“ skupin, vyvíjen tlak, který jde proti tomu, co se rozhodli změnit či co se naučili. My lektori jim vždy držíme palce, aby tomuto tlaku nepodlehli.

Na druhou stranu lze říci, že **jsou situace, kdy je zcela na místě tlaku skupiny „podlehnout“** a nebyť ten „jediný v opozici“, přijmout pohled skupiny. Neexistuje však žádné přesné konkrétní doporučení, kdy stát za svým, kdy odolávat a kdy tlaku podlehnout. **To je na každém z nás.** (Petrně celý život se budeme muset v různých situacích rozhodovat vždy znovu a znovu kdy podlehnout, kdy být konformní a kdy se skupinou /okolím/ polemizovat.)

Vymezení (definice) týmu:

Nyní se podívejme na **definici týmu**, tedy na to, co budeme v těchto skriptech rozumět pod pojmem „tým“. Je to nyní téma velmi moderní, populární – na stránkách odborné literatury, v televizi, v rádiu a i v populárně-vědeckých publikacích bychom našli rozsáhlé pasáže věnované tomu, co to je tým a jak přesně funguje. V Hartlově Psychologickém

Úvod do teorie týmové práce

Pokus, který ilustruje skupinový tlak

Skupinový tlak může pomoci členům skupiny dodržovat normy

Stačí najít jednoho člověka, který se skupinovému tlaku postaví

Ve skupině je skupinový tlak přítomen neustále a každý se s ním permanentně vypořádává

Skupinová konformita

Stateční s vizí skupinovému tlaku nepodlehnu

V některých situacích je naprosto namístě tlaku skupiny podlehnout

Co rozumíme pod pojmem tým

slovníku bychom našli tuto definici: Tým je „neformální skupina, spojená úsilím dosáhnout stanoveného cíle“ (str. 631). Když jsme na mnoha různých kurzech zadali účastníkům, aby definovali, co je to tým, dospěli většinou k podobnému či stejnému výsledku (jako příklad přijmete prosím obrázek autentického výsledku skupinové práce účastníků kurzu „týmové práce“ /zadáni znělo: „napište prosím vlastní definici toho, co rozumíte pod pojmem tým“/).

Co je TÝM?
 = skupina lidí, kteří mají st. společný cíl,
 na kterém spolupracují

CO JE TÝM?
 skupina lidí (2 a více) mapící stejný
 cíl, řešící stejný problém

Dovolíme si s tímto názorem, s touto definicí polemizovat. Pokud by tým byl definován pouze společným, stejným cílem, pak by např. i skupina lidí v linkovém autobuse jedoucím do Brna byla týmem, neboť mají přece stejný cíl. Někdy lidé dodávají, že tým je určen společnými pravidly, vedením nebo komunikací či spoluprací. Cožpak v našem autobuse spolu lidé nemohou komunikovat, nedodržují určitá pravidla (ohledně mluvení za jízdy z řidičem, povinnosti zaplatit jízdné), nespolečně („můžete mi prosím dát tu tašku nahoru, je těžká“) či dokonce nemají vedení („v kolečkových bruslích sem nemůžete, pane“, „postupte si prosím dále do vozu“)? Všechny zde uvedené charakteristiky (totiž komunikace, cíl, pravidla, vedení, spolupráce /interakce/) jsou totiž prvky skupinové dynamiky. A z výše uvedeného vyplývá, že skupinová dynamika popisuje síly a protisíly, jež fungují (působí) v každé skupině, a ne jen v týmu!!!

Co tedy dělá tým týmem? Nejen fakt, „že“ v něm funguje skupinová dynamika sama od sebe, ale především, „jakým“ způsobem v něm funguje. **Tým je tedy taková skupina, kde alespoň jeden z členů řídí skupinovou dynamiku.** Týmem je taková skupina, která skupinovou dynamiku řídí, zefektivňuje, zlepšuje, pečuje o ni.

V dalším textu se tedy budeme postupně věnovat jednotlivým prvkům skupinové dynamiky a ukážeme si, co znamená řídit, zefektivňovat ten který prvek, abychom v daném kontextu mohli hovořit o „týmu“.

Závěrem shrňme tuto kapitolu: každý z nás je a potřebuje být členem nejrůznějších skupin, potřeba „někam patřit“ je základní lidskou potřebou. Ve skupině chceme mít nějakou pozici, chceme být uznáváni. Setkáváme se se skupinovým tlakem, někdy mu podléháme, někdy s ním bojujeme (zvláště, máme-li jasno v tom, co chceme a co nechceme anebo máme-li spojení). Skupinový tlak vyvíjí skupina na jednotlivce (lze ho tak využít i k pozitivním věcem: např. k začlenění okrajových členů do skupiny či pomocí skupinového tlaku podpořit „skupinotvorné“ chování). Soubor sil a protisil, které působí v každé skupině, se nazývá skupinová dynamika. Tým jsme definovali jako skupinu, která nenechává skupinovou dynamiku ležet „ladem“, ale která skupinovou dynamiku řídí, zefektivňuje. Do skupinové dynamiky patří zejména cíle a normy, vedení a řízení skupiny, včetně motivace a stimulační, interakce a komunikace, podskupiny, struktura skupiny, tvořená systémem pozic a rolí, fáze vývoje skupiny (historie skupiny), atmosféra skupiny, dostředivé a odstředivé síly.

V dalším textu se budeme věnovat těmto jednotlivým prvkům, zejména výkladu, jak řídit a efektivně ovlivňovat jednotlivé prvky, abychom mohli hovořit o týmu. Nejdříve se (v následující kapitole) podíváme na cíle a normy a na to, jak bychom s nimi měli pracovat, abychom mohli říci, že pracujeme týmovou prací (že řídíme skupinovou dynamiku v oblasti cílů a norem).

Úvod do teorie týmové práce

Definice z psychologického
slovníku

Výsledky skupinové práce
účastníků kurzu zaměřeného
na „týmovou práci“

Tým nedělá týmem
společný cíl, ba ani spolupráce
či komunikace

Co je to tým?

Shrnutí

Cíle a normy

Doporučení pro práci s cíli:

Pokud chceme efektivně řídit skupinovou dynamiku v oblasti cílů, je především nutné vůbec **mít cíle stanoveny**. Doporučujeme stanovovat cíle **písemně** (písemná podoba nás vede k preciznější formulaci). Vždy by měl být určen „majitel“ cíle (úkolu), tj. ten, kdo za splnění cíle zodpovídá a bude z jeho splnění skládat účty. Optimálně stanovený cíl by měl obsahovat níže uvedené položky (měl by být „SMART“):

- **S = specifický** (naprosto konkrétní)
- **M = měřitelný** (abychom mohli naprosto přesně říci, za jakých podmínek byl či nebyl cíl splněn)
- **A = ambiciózní** (dostatečně ctižádostivý) a akceptovaný (přijatý, odsouhlasený tím, kdo dostal splnění cíle za úkol)
- **R = reálný či realistický** (splnitelný)
- **T = termínovaný** (nejlépe přesná hodina a datum, do kdy má být splněn)

Zejména v konkrétnosti a měřitelnosti vidáme nejčastěji nedostatky (za nejlepší považujeme, je-li měřitelnost vyjádřena tzv. „tvrými daty“ – tedy např. mírou, váhou, číslem...).

Příklad:

Jan Novák provede katalogizaci všech map v zeměpisném kabinetu (vytvoří písemný jmenný seznam map, abecedně seříděný; u každé mapy bude uvedeno inventární číslo a místo, kde se mapa nachází) do pátku 30. 9. 2005 12.00 hod.

Cíle, které se týkají celé skupiny, **by měli všichni členové skupiny znát** (osvědčilo se nám je vyvěšovat písemně, např. na nástěnkou). Doporučujeme, aby se **na přijímání** (formulování) takových cílů (které se týkají všech) **mohli všichni i podílet**. (Pro tento účel existují různé metody, jak společně /i ve velké skupině/ formulovat cíle. Jedné z těchto metod se říká „řeka“ – stejně, jako se prameny vody spojují v mocný proud, začínají napřed účastníci sami s formulací návrhu cíle, pak pracují ve dvojicích, pak ve čtveřicích, osmicích a nakonec v plénu. Důležité je, aby uvnitř každé skupiny došli členové v každé fázi procesu vždy ke shodě na jednom jediném výstupu. Konečným výstupem je pak shoda na jedné jediné, konečné formulaci.)

Pokud je cíl přijímán pouze ústně, doporučujeme ověřit jeho pochopení skupinou tzv. **sumarizací** (jeden člen skupiny, a to ne ten, který cíl zadával /formuloval/, ho zopakuje vlastními slovy). Naopak nedoporučujeme ověřovat porozumění cílům uzavřenou otázkou: „Víte všichni, co máte dělat?“. Zde si myslíme, že by se málokdo ozval, aby řekl: „Ne, nevím, ještě potřebuji nějaké informace.“ Proto doporučujeme, aby sumarizaci prováděl někdo ze skupiny tak, že zadávaný cíl zopakuje vlastními slovy. Jen tak můžeme ověřit přesné pochopení cíle.

Pokud se skupina drží těchto základních pravidel (písemná formulace cílů podle SMART kritérií, určení „majitele“ cíle, ověřování porozumění cílům přeformulováním někým jiným /sumarizací/ a spolupodílení se všech na tvorbě skupinových cílů), výrazně to posune skupinovou práci směrem k efektivnímu týmu.

Doporučení pro práci s normami ve skupině:

Následující zásady se týkají efektivní skupinové práce v oblasti tvorby norem a další práce s nimi.

Za normu považujeme ve skupině vše, co je v ní „normální“ dělat. **Normy** jsou vlastně **cesty**, které nám **umožňují dostávat se k cílům**. Mezi normy řadíme psaná a nepsaná pravidla, ale i jakékoli postupy, podle nichž skupina pracuje. I tyto postupy jsou vlastně normou. Z praxe víme, že v mnoha skupinách není zvykem **stanovovat** (na počátku skupinové práce) **postup**. Věta: „Pojďme se napřed dohodnout, kolik času máme k dispozici a jak budeme postupovat, co uděláme nejdříve a co potom,“ by měla padat mnohem častěji, než padá.

K hlavním doporučením v oblasti práce s normami platí, že bychom normy (pravidla a postupy) v týmu zavádět měli. (Nepsané) normy se totiž vytváří v každé skupině i samovolně. (Např. začne-li v nějaké skupině jeden ze členů skupiny skákat ostatním do řeči a nikdo se proti tomu neohradí, začne si dříve nebo později do řeči skákat většina členů skupiny – z „destruktivního“ chování /v tomto případě ze skákání do řeči/ se

Cíle a normy

*Práce s cíli
ve skupině*

SMART

Příklad „SMART“ cíle

*Skupinové cíle by měli
znát všichni*

*Členové skupiny by se
na přijímání společných
cílů měli podílet*

Řeka

Ověřování porozumění cílům

Shrnutí k práci s cíli

*Práce s normami
ve skupině*

Co to jsou normy

*Zavádění norem
(pravidel a postupů)
do skupinové práce*

stala norma, aniž ji někdo výslovně formuloval jako pravidlo.) **Zavádět normy** do skupinové práce **znamená tedy nějaká pravidla a postupy** (soubor kroků o tom, jak budeme pracovat) především **jasně a transparentně stanovit**. (Např. pravidla: v jednu chvíli mluví jen jeden, neskáče se si do řeči, vypínáme mobilní telefony během porady, časy a délka přestávek... a např. postup: napřed dáme dohromady, co kdo z nás o tom problému ví, nebudeme to komentovat, a teprve až všichni řeknou, co o tom vědí, tak se jeden z nás ujme role vedoucího a začne moderovat diskusi...).

Základní pravidla (normy) doporučujeme **stanovit** (zavádět) vždy **na začátku** skupinového jednání, skupinové práce. Nicméně, vyskytne-li se nějaké (z pohledu skupiny) „deviantní“, rušící chování, **můžeme zavést nové pravidlo**, přidat další normu i **v průběhu práce** (např. můžeme se dohodnout, že už nebudeme říkat hrubá slova a osobní urážky). Pokud bychom se totiž k rušícímu chování nevyjádřili, nevšímal bychom si ho, **hrozí nám**, že z tohoto chování bude **precedens** a toto chování se mimoděk stane (být nechtěnou) normou.

Na přijímání pravidel by se v ideálním světě měli vždy podílet ti, jichž se tato pravidla týkají. **Skupinová pravidla** by tak měli **přijímat** (a vyjadřovat se k nim) všichni členové skupiny (jeden z možných postupů byl popsán pod názvem „řeka“ výše u stanovování cílů). **Všichni členové skupiny** by měli samozřejmě znát i dříve zavedená pravidla (to se týká např. nemocných či nově přichozích členů skupiny). Kromě nemocných či nových členů skupiny, kteří nemuseli být přítomni formulaci norem, můžeme i my ostatní, co jsme se na formulaci podíleli, bohužel zapomínat. Proto se přimlouváme za **písemnou formulaci pravidel** (pravidla pro např. poradu pak mohou někde viset na velkém archu papíru).

S přijatými, stanovenými normami (pravidly a postupy) bychom měli dále pracovat. **Dodržování** pravidel a dohodnutých postupů práce by se mělo „**oceňovat**“, **porušování** pak „**trestat**“. Dodrží-li jednotlivec či skupina normu, není to samozřejmě – je na místě ocenit to minimálně v podobě sociální zpětné vazby (např. „Moc mne potěšilo, že dnes jsme si do řeči skákali mnohem méně, než minule.“). Při porušení normy je naopak potřeba „trest“, alespoň v podobě ústního pokárání, opět sociální zpětnou vazbou (např. „Jirko, opravdu mne velice mrzí, že jsi přišel o 5 minut pozdě z přestávky.“).

Pokud si skupina stanovila nějaké pravidlo a při jeho porušování na to nikdo neupozornil, bude toto pravidlo s největší pravděpodobností brzy opuštěno a většina členů se začne chovat, jako kdyby neexistovalo. Velmi proto doporučujeme **reagovat na porušení skupinové normy** (pravidla či postupu) **co nejdříve**, nejlépe hned napoprve a rozhodně to nenechat „vyšumět“.

Má-li skupina nějaký cíl, který musí (mají) členové skupiny splnit, a mají-li členové skupiny na splnění cíle zájem, začnou členové skupiny dříve či později uplatňovat nějakou taktiku, nějaký postup, jak cíle dosáhnout. Hovoříme-li o týmové práci, měl by tento **postup být stanoven, odsouhlasen všemi, jichž se týká (celou skupinou), opět jako norma** tak, jak jsme o tom hovořili výše. Znájí-li členové skupiny cíl společné práce a dohodnou-li si jasný a srozumitelný postup, jak cíle dosáhnout, výrazně to zvýší jejich ochotu a motivaci. Naopak neznají-li postup nebo dokonce samotný cíl, vede to ke stagnaci a demotivaci. Proto doporučujeme, aby **všichni členové skupiny znali cíl** (věděli kam a proč směřujeme), měli možnost **se podílet na výběru postupu a znali jeho rizika** (věděli kudy tam půjdeme, jak bude cesta asi dlouhá a jaké překážky nás cestou čekají). I když někdy asi není možné, aby měli vliv na výběr postupu všichni, měli by ho ti, jež ho mají realizovat, minimálně znát. Pokud členové skupiny znají postup, mohou ho dodržet a provést. Pokud navíc vědí i to, co je cílem a smyslem tohoto postupu, mohou ho zlepšit a zefektivnit. A pokud měli možnost podílet se na vytváření tohoto postupu, budou s největší pravděpodobností i motivováni ho používat.

Pokud „cestou“ zjistíme, že naše dohodnuté **normy** (pravidla a postupy či stanovené metody), už **nejsou relevantní**, měli bychom je **změnit**. O **změně** norem by opět měli být **informováni všichni** členové skupiny, jichž se týká (nejlépe pomocí vizualizace / tedy graficky znázornit, napsat „co a proč bude jinak“/ a sumarizace /sami by měli říci, jak tomu porozuměli/). Pokud pečlivě nezajistíme, aby se členové skupiny, kteří se řídí určitými normami (např. provádějí jistý postup, dodržují stanovená pravidla), dozvěděli o jejich změnách, může se stát, že někteří z nich budou dále pokračovat podle nových, změněných norem (postupů a pravidel) a někteří podle starých, původních. To bude některé lidi demotivovat a bude to ve skupině vyvolávat napětí, nehledě k tomu, že to nepovede k vyšší efektivitě práce.

Cíle a normy

Nebojme se normy výslovně pojmenovávat a do skupinové práce je zavádět

Kdy přijímat normy

Přijímání norem na počátku práce

Přijímání norem v průběhu práce (pozor na precedenty)

Na přijímání skupinových norem by se měli podílet všichni členové skupiny

Vizualizace pravidel (pravidla písemně)

Dodržování a porušování pravidel

Příklady reakce na dodržení a porušení norem

Porušování pravidel

Na porušení pravidla je nutné reagovat ihned

Postup při dosahování cíle ve skupině je vlastně také norma

I postup lze společně říjmout, dohodnout se na něm

Postup by měli dobře znát minimálně ti, kteří se jím mají řídit

Normy lze měnit

O změně by měli být všichni informováni

Chceme-li být efektivním týmem v oblasti práce s normami, měli bychom normy (pravidla a postupy práce) stanovovat nejlépe za spoluúčasti celé skupiny (ať už na začátku či v průběhu práce), oceňovat (např. pozitivní sociální zpětnou vazbou) jejich dodržování a pracovat (minimálně upozorňováním na to např. formou negativní sociální zpětné vazby) s jejich porušováním. Normy můžeme vizualizovat – uvádět někde písemně. Při jejich přijímání je vhodné, abychom si ověřili (např. sumarizací, tj. shrnutím), že jim rozumíme všichni stejně. Pokud se normy (pravidla či postup práce) změní, měli by o tom ti, jichž se to týká, detailně vědět. (Výjimky z těchto zásad viz kapitola o dostř. a odstř. silách.) A o tom, co rozumíme pod pojmem „sociální zpětná vazba“ zas hovoříme v kapitole o komunikaci.

Cíle a normy

Shrnutí

Vedení a řízení

Doporučení pro vedení a řízení:

Oblast vedení a řízení se týká zejména těch sil a procesů skupinové dynamiky, kterými zajišťujeme, že skupina stanovuje a dodržuje normy (pravidla a postupy) a dosahuje skupinových cílů.

Jak už jsme vymezili výše, **vedením** rozumíme takový **způsob práce s členy skupiny**, kdy mají ti, kteří jsou vedeni, **možnost ovlivňovat procesy, cíle a normy**. Tedy je jim dáván určitý prostor pro jejich seberealizaci, pro ně samé. Při „vedení“ je tak vždy přítomna jistá míra svobody a spoluúčasti vedených. Naopak **při řízení jsou členové skupiny pouhým nástrojem**, slepým „výkonným ramenem“ toho, kdo je řídí. Tento rozdíl snad více vynikne níže, když budeme hovořit o manažerských stylech.

Při vedení skupiny jde zejména o naplnění tří základních prvků:

- splnění úkolů (cílů),
- stimulování rozvoje jednotlivců (členů skupiny),
- vytváření a udržování skupiny, zlepšování skupinových procesů, řízení skupinové dynamiky.

Chceme-li efektivně ovlivňovat oblast skupinové dynamiky, která se nazývá vedení a řízení, včetně motivace a stimulace, měli bychom se snažit naplnit, ovlivňovat tyto tři prvky (viz obrázek):

Na co je třeba se zaměřit při efektivním vedení skupiny



Rádi bychom dále uvedli konkrétní doporučení týkající se těchto tří základních oblastí, zejména jak se skupinou pracovat při plnění cílů (tj. vedení a řízení) a pak také jak uspokojovat potřeby členů skupiny (motivace a stimulace).

Pro efektivní dosahování skupinových cílů doporučujeme, aby ve většině situací ve skupině existovalo pouze **jedno koordinační centrum v jednu chvíli**. Má-li totiž skupina více „velínů“, může to vést k chaosu. Velení by mělo být jen jedno, přes něj by měla téci všechna důležitá komunikace.

Při práci **v podskupinách** by v každé z nich mělo být **opět jedno koordinační centrum**, které bude skupinovou práci koordinovat.

Koordinační centrum pak může být složeno z více členů skupiny. Je však nutné, aby mezi nimi fungovaly komunikační toky, aby koordinační centrum nevydávalo zmatené, protichůdné informace. Je zkrátka nutné, aby koordinační centrum působilo jednotně.

V životě skupiny jsou okamžiky, kdy nevádí, je-li **koordinačních center více** anebo kdy **není třeba žádné vedení**. (Např. na oslavě narozenin některého člena skupiny). Nicméně v situacích, kdy je třeba „táhnout na branku“ a efektivně dosáhnout cíle, je navýsost vhodné mít jedno koordinační centrum v jednu chvíli.

Vedení a řízení

Definice „vedení a řízení“

Rozdíl mezi vedením a řízením

Při vedení jde zejména o naplnění tří základních charakteristik

Co sledovat při efektivním vedení skupiny

Jedno koordinační centrum v jednu chvíli

Koordinační centrum může vytvářet více členů skupiny

V některých situacích není koordinační centrum nutné

Jakým způsobem by mělo koordinační centrum koordinovat skupinovou práci? Jakým způsobem by mělo probíhat **vedení skupiny**? Tímto se dostáváme k tzv. **manažerským stylům**. „Otec“ skupinové dynamiky, psycholog Kurt Lewin rozlišil na základě pozorování snad tisíců skupin dvě základní charakteristiky, kterými se vedoucí nejrůznějších skupin liší. Jedná se o tyto dvě charakteristiky:

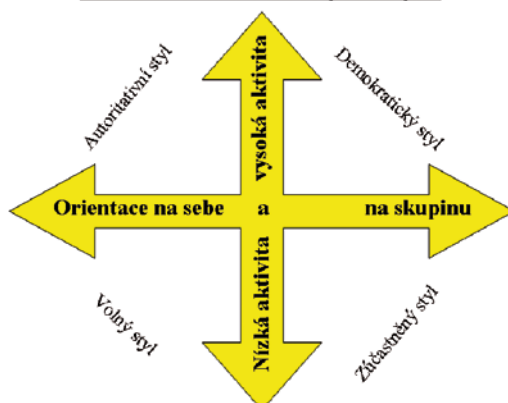
- **Aktivita** toho (těch), kdo koordinuje (koordinují) skupinu – zda je **vysoká** či **nízká**.
- **Orientace** toho (těch), kdo koordinuje (koordinují) skupinu – zda je orientován **na sebe** či **na členy skupiny** (do jaké míry vytváří vedoucí prostor pro členy skupiny).

Parametr aktivity ukazuje, jak často vstupuje koordinátor, vedoucí do života skupiny. Vysoká aktivita poukazuje na mnoho vstupů (takový vedoucí často mluví, je často „vídět“). Vedoucí s nízkou aktivitou je v pozadí.

Orientace vypovídá, o co (o koho) vedoucímu především jde. Je-li vedoucí, koordinátor skupiny orientován na sebe, jde mu o prosazení svých vlastních názorů a představ, často o osobní prospěch. Orientace na skupinu naopak ukazuje, že pokládá členy skupiny za rovnocenné partnery a záleží mu na nich, a proto pro ně vytváří prostor.

Kombinací obou parametrů můžeme rozlišit **čtyři základní manažerské styly** (viz obrázek):

Přehled manažerských stylů



Popišme si nyní jednotlivé manažerské styly:

- **Autoritativní** (někdy též **direktivní**) **styl** – vedoucímu jde především o prosazení vlastních názorů, často může být skupina pouze pozadím pro jeho osobní exhibice. Direktivní vedoucí tedy spíše řídí, než vede. Říká často „já chci...“, „bude to tak a tak – a bez diskuse“, „já jsem si vás svolal, abych rozhodl, vyřešil...“. Direktivitu v promluvě nevylepšíme slušností: věty „udělej to tak a tak“ a „prosím, udělej to tak a tak“ se z komunikačního hlediska takřka neliší – v obou případech se jedná o rozkazy.
- **Volný styl** (nazývaný též někdy *laissez faire* [lese fér] či hovorově česky „cohcárna“) – zde má vedoucí tendenci zasahovat do vedení skupinové práce co nejméně. Důvodem je to, že mu opět záleží hlavně na něm samém. Bojí se cokoli rozhodnout, cokoli udělat, aby se nespálil. Dojde-li k „průšvihů“, může se kdykoli tvářit, že je z obliga – on přece nerozhodoval, to „oni“ zlobiví podřízení sami. Nejedná se tedy ani o vedení, ani o řízení. Nechce se na rozhodování podílet, nést odpovědnost. Může působit bezradným dojmem. Můžeme od něj často slyšet věty jako „nevím“, „je mi to jedno“, „s tím na mne nechodte“ a „udělejte si to po svém, ale ať je to co nejlépe“ apod.
- **Demokratický styl** – demokratický vedoucí chce, aby se na rozhodování podílela skupina. Zajímá se o názor členů skupiny, chce je vést, nikoli řídit. Jeho cílem je vytvářet prostor pro druhé, pro členy skupiny. Zatímco v prvních dvou stylech říkali vedoucí často oznamovací věty, demokratický vedoucí se často ptá, jeho nástrojem je otevřená otázka: „jaký je na to váš názor?“, „jak to vidíte vy?“, „co byste dělali vy na mém místě?“, „co vy na to?“ či „mohl byste laskavě...“ Podmiňovacím způsobem nebereme lidem svobodu, nerozkazujeme jim, necháváme jim prostor. V tomto stylu vedení se často nechává hlasovat, hledá se kompromis nebo dokonce konsensus (aby souhlasili úplně všichni).
- **Zúčastněný** (též **participativní**) **styl** – v participativním stylu nechává vedoucí členy skupiny podílet se na vedení ještě více než v demokratickém stylu. Snaží se, aby jim vytvořil maximální prostor. Často deleguje (předává pravomoce i odpovědnost) – cíleně se zřívá vedení i řízení ve prospěch skupiny. Často nechává skupinu, aby „jela“, fungovala sama, a pak k tomuto fungování dává sociální zpětné vazby (např. „to, jak jste si rozdělili úkoly, mne nadchlo“, „mám strach, abychom to stihli v tom vámi navrženém termínu“, „potěšilo by mne, kdybychom si při diskusi příště neskákali do řeči“).

Vedení a řízení

*Jak vést skupinu?
Manažerské styly*

*Parametr aktivity
Parametr orientace*

*Ještě jednou
oba parametry*

*Přehled manažerských
stylů*

*Autoritativní
(direktivní) styl*

*Volný styl
(laissez faire)*

Demokratický styl

*Zúčastněný
(participativní) styl*

Vedoucí, kteří jsou **orientováni na skupinu**, používají často 1. osobu množného čísla („pojďme...“, „udělejme...“, „sešli jsme se zde proto, abychom...“). Záleží jim na vztazích, **používají vztahově symetrickou komunikaci a sociální zpětné vazby** (viz kapitola interakce a komunikace). Při diskusi říkají své návrhy a názory až jako poslední (aby neovlivňovali a neblokovali členy skupiny).

V životě skupiny jsou situace, kdy „hoří“ a je „krize“. **V případě krize je na místě jasné, direktivní vedení.** (Jde-li, nedej Bože, o životy, o zdraví, o velké materiální hodnoty...). Velitel hasičů při zásahu před hořícím domem asi nebude říkat: „Pane Nováku, nevím, zdali se mnou budete souhlasit... Byl byste tak laskav a vzal tu hadici? Jak to vidíte vy?“. Naopak, jeho věta bude spíše znít: „Nováku, ve druhém patře jsou ještě lidé, popadněte tu hadici a mazejte hasit!“

Stejně tak jsou **situace**, kdy je na místě, **aby se vedoucí stáhl a nezasahoval do vedení vůbec** (např. konverzace při obědě nebo když se vybírá dárek pro kolegyni k narozeninám).

Styl vedení by tedy **měl být aplikován dle situačního kontextu** (dle toho v jaké jsme situaci). Demokratický styl zvolený v nevhodnou chvíli může skupině uškodit stejně jako direktivní styl ve chvílích, kdy není na místě. Správně zvolený styl odpovídající situačnímu kontextu podpoří ve skupině dostředivé síly, naopak nešetrně aplikovaný manažerský styl podpoří síly odstředivé (více viz kapitola o dostředivých a odstředivých silách). Je na každém vedoucím, aby pečlivě zvážil, kdy jaký styl použít, jaký situační kontext zrovna skupina prožívá. Obecně se domníváme, že **v 80 – 90 procentech situací by měl vedoucí používat styly vedení orientované na skupinu (demokratický a participativní)**. Vždyť krizových situací (pro které je vhodné direktivní řízení) nebo situací, kdy opravdu v životě skupiny „o nic nejde“ (pro které je vhodný volný styl), je jako šafránu, nebo by mělo být.

Navíc jsme na počátku této kapitoly uváděli, že by vedoucí měl sledovat plnění cílů skupinou, řídit skupinovou dynamiku (tj. pracovat se skupinovými procesy) a také stimulovat rozvoj členů skupiny. Volným a direktivním stylem rozvoj členů skupiny stimulujeme minimálně.

Způsob přijímání rozhodnutí:

Dříve než ukončíme tuto kapitolu, měli bychom se věnovat ještě jednomu z témat, souvisejících s vedením a skupinovou dynamikou: tímto tématem je způsob, jak ve skupině přijímat rozhodnutí (normy, pravidla, závazné postupy...), zejména máme-li více variant. A pak také jaké má každý způsob přijetí rozhodnutí dopady na skupinovou dynamiku. Opět to samozřejmě souvisí s manažerskými styly.

Je-li nutné ve skupině **přijmout nějaké rozhodnutí**, může se tak dít jedním z následujících způsobů (vybrali jsme pouze hlavní způsoby):

- „Vyhnutí“
- Náhodou (losem)
- Rozhodnutím jedince
- Hlasováním (většinové rozhodnutí)
- Kompromisem
- Konsensem

„**Vyhnutí**“ znamená, že se vedoucí tváří, jakoby žádné rozhodnutí nebylo potřeba, „však ono to nějak dopadne“. Jedná se o aplikaci volného manažerského stylu. Při vyhnutí tedy ani k žádnému rozhodnutí nedojde. Jakékoli návrhy směrem k rozhodnutí jsou odmítány. Ve skupinové dynamice to vyvolává spíše odstředivé síly: demotivaci, deziluzi, odpor a někdy i volání po „vládné silné ruce“.

Další možností je využít služeb **náhody (losu)** – opět jde spíše o volný manažerský styl. Při losování může dojít ve skupině k rozdělení na dvě podskupiny: v jedné podskupině budou ti, kteří s výsledkem náhody, losu souhlasí, ve druhé pak odpůrci. Ti, kdo „vyhráli“ řešení, rozhodnutí budou podporovat a implementovat, odpůrci budou patrně proti a budou možná poukazovat na „blbou náhodu“. Můžeme tak uvést v život odstředivé tendence ve skupině.

Rozhodnutí (silným) jedincem je způsob přijetí rozhodnutí, kdy jeden člověk stanoví, jak to zkrátka bude (vedoucí, zkušený seniorní pracovník, odborník...) – jedná se tedy o direktivní manažerský styl. Skupina se většinou rozdělí na dvě části: na zastánce tohoto řešení (sem často bohužel patří i kariéristé a pochlebovači) a na odpůrce. Zastánci

Vedení a řízení

Vedoucí orientovaní na skupinu používají často „my“ a zpětné vazby a návrhy přinášejí jako poslední

Ve chvílích krize je na místě direktivní vedení

Někdy se vedoucí může „stáhnout“

Styly vedení a situační kontext

Způsoby přijímání rozhodnutí ve skupině

Výčet hlavních způsobů rozhodování ve skupině

Vyhnutí

Losování, náhoda

Rozhodnutí silným jedincem

rozhodnutí jej aplikují a podporují, odpůrci ho mohou skrytě bojkotovat. I zde se mohou ve skupinové dynamice zrodit silné odstředivé síly zejména, je-li proti rozhodnutí větší na skupiny či její výrazní členové.

Hlasování (rozhodnutí podle hlasu většiny) dělí skupinu na „vítěze“ a „poražené“. Vítězové mají vysokou motivaci a snahu pracovat na přijatém řešení, vždyť je „jejich“. Oproti tomu poražení jsou liknavější a mohou přijaté řešení i (tajně) sabotovat. Hlasování tedy může vyvolávat odstředivé síly. Hlasování patří spíše do demokratického manažerského stylu.

Rozhodujeme-li **kompromisem**, hledáme pokud možno co nejspravedlivější řešení mezi dvěma a více variantami. Každý musí trochu ustoupit. Je-li kompromis spravedlivý, neprodukuje ani odstředivé ani dostředivé síly, má na skupinovou dynamiku spíše neutrální vliv. Opět se jedná spíše o demokratický manažerský styl.

Při rozhodování **konsensem** se jedná tak dlouho, až se všichni členové skupiny shodnou na jednom řešení, s kterým všichni souhlasí. Vedoucí zde může mít roli moderátora a facilitátora. To patří nejvíce do participativního manažerského stylu. Je tedy nutné zviditelnit, odhalit motivy a pátrat, kde se překrývají. Tento proces přijímání rozhodnutí je náročný na čas a vedení skupiny, odměnou nám však je podpora dostředivých sil ve skupinové dynamice a většinou i ochota všech členů skupiny podílet se na uvedení výsledku konsensuálního rozhodnutí do praxe.

Obecně lze říci, že při většině rozhodování (snad s výjimkou vyhnití a náhody) bychom se při přijímání rozhodnutí měli řídit „tvrdými daty“: která varianta nejvíce šetří čas, je nejlépejší, nejvíce prospěje cíli...

Jaký typ rozhodnutí zvolit opět záleží na situačním kontextu: náhodu a hlasování bychom měli volit při dvou zhruba rovnocenných variantách (kdy příliš nezáleží, kterou cestou se vydáme). Vyhnití pokud o „nic nejde“ a je třeba dělat jiné, „důležitější“ věci. Rozhodnutí silným jedincem by mělo být vyhrazeno chvílím krize. Kompromis je vhodný zejména v situacích, mají-li varianty, mezi nimiž volíme, zhruba stejné množství zastánců. A konsensus je vhodný takřka kdykoli (nejde-li zrovna akutně o zdraví či majetek, nehrozí-li nebezpečí z prodlení). Opět zde připomínáme např. metodu „řečky“. Konsensus však může mít jednu nevýhodu – lidé jsou většinou bohužel zvyklí na direktivní vedení a nejsou připraveni o přijímaném rozhodnutí diskutovat a vyjednávat o něm. A proto, zejména využíváme-li konsensus poprvé či podruhé, mohou někteří říkat, že už je to moc dlouhé, a ať už proboha někdo rozhodne. (Začnou volat po direktivním vedení, se kterým mají největší zkušenost.) Nabádáním k direktivnímu vedení se však také vzdávají odpovědnosti mít na věci vliv. Rádi bychom proto doporučili, **aby se na co nejvíce rozhodnutích podíleli všichni členové skupiny a abychom s konsensem zkoušeli co nejvíce experimentovat!!!!** – Většinou tak (dříve či později) podpoříme dostředivé síly ve skupině.

Při vedení a řízení jde o stanovování norem, zajištění jejich dodržování a dosahování cílů. Vedoucí skupiny by měl mít na paměti, že se má starat o tři hlavní oblasti: o zajišťování dosahování cílů, o stimulování rozvoje jedinců a o maximální efektivitu procesů ve skupině jako celku. Všechny těchto „efektů“ lze dosáhnout několika manažerskými styly – podle toho, jak moc budeme aktivní při práci se skupinou a jak budeme orientováni. Ve chvílích krize má smysl být direktivní (autoritativní) a ve chvílích, kdy ve skupině „o nic nejde“, si můžeme dovolit do života skupiny nezasahovat, nevést ani neřídit, tedy být „volní“ (laissez faire). Ve většině (ostatních) situacích bychom při vedení měli být orientováni na skupinu (demokratičtí či participativní). Chceme-li být při vedení orientováni na skupinu, používejme často otevřené otázky, zajímejme se o názory členů skupiny. Vyzýváme je k sumarizaci (shrnutí) toho, co bylo řečeno. Dávejme jim sociální zpětné vazby, užívejme 1. osobu množného čísla. Nerozkazujme, užívejme podmiňovací způsob. V jeden okamžik by skupinu měl vést, koordinovat jeden člověk či jedna skupina (jedno koordinační centrum). Nemusí to být stále stejný člověk či stejní lidé. **Je žádoucí, aby se členové skupiny ve vedení skupiny střídali!!!!** (Viz kapitola věnovaná rolím ve skupině). Přijímání rozhodnutí ve skupině může probíhat několika způsoby: vyhnitím, náhodou, rozhodnutím (silným) jedincem, kompromisem a konsensem. Každá z těchto variant určitým způsobem ovlivní skupinovou dynamiku. Pozitivně na skupinovou dynamiku působí zejména konsensus (pokud zrovna není krize) a pak také, když se na rozhodování mohou podílet všichni členové skupiny.

Vedení a řízení

Hlasování

Kompromis

Konsensus

Jak tedy rozhodovat?

Shrnutí

Členové skupiny se mohou ve vedení střídát

Motivace a stimulace

Doporučení pro motivaci a stimulaci:

Dříve než se dostaneme k praktickým doporučením v oblasti efektivního řízení motivace a stimulace, měli bychom si říci pár slov k teorii motivace.

Co je to motivace? Udělejme napřed malou odbočku. Možná nám pomůže, když si uvědomíme, že se např. kriminalisté v detektivkách při pátrání po pachateli trestného činu snaží zjistit, jaký měl asi motiv. **Motivy jsou tedy důvody, vnitřní pohnutky pro naše jednání.** Tyto vnitřní pohnutky nás vedou k určitému chování. (Např. hlad je vnitřní pohnutka. Projeví se tím, že se chci najíst. Tato touha po jídle je projevem vnitřní pohnutky, tedy motivu. Na tuto potřebu jídla reaguji tím, že se začnu rozhlížet po restauracích.) **Motivace je pak souhrn všech vnitřních pohnutek (motivů).**

Z výše uvedeného vyplývá, že motivy jsou vnitřní pohnutky. Motivы pocházejí, vyplývají z našeho vnitřního prostředí, jsou to naše osobité, osobní vnitřní pohnutky. Jsou vysoce subjektivní, u každého jiné. Lidi tedy nemůžeme „namotivovat“. Zda budou něco chtít udělat, nebo zda se nějak zachovají, záleží na nich samých, na jejich vnitřních pohnutkách. I když termín „namotivovat“ v běžném jazyce používáme, z teoretického hlediska je nevhodný a nesprávný.

Co tedy děláme, o co se tedy se pokoušíme, když myslíme, že lidi „motivujeme“? Snažíme se zasadit do prostředí určité množství stimulů (jakýchsi pobídek), které mohou (ale nemusí) ovlivnit či aktualizovat vnitřní motivy lidí. My **nemotivujeme**, nýbrž **stimulujeme**.

Snažíme-li se tedy pracovat se skupinovou dynamikou v oblasti motivace a stimulace, **vytváříme** (co nejširší) **stimulační prostředí**, které by **oslovilo co nejvíce motivů členů skupiny**. (Co nejširší stimulační prostředí proto, že motivy jsou vysoce individuální a my nevíme, co u koho „zabere“.)

Podívejme se nyní na hlavní oblasti, z kterých se motivы rekrutují nejvíce. Jednou velkou oblastí jsou **potřeby** (o nich jsme mluvili hned v první kapitole v souvislosti s Maslowovu pyramidou potřeb). Maslow tvrdí, že k životu potřebujeme určité základní, nezbytné věci, tedy potřeby – a motivuje nás (vede nás k činnosti) snaha po uspokojení těchto potřeb. Řadí je hierarchicky od fyziologických potřeb (dýchání, vylučování, potrava, sex...) přes potřeby bezpečí a jistoty, sociální potřeby (potřebu někam patřit), potřebu uznání a sebeúcty (prestiže) až k potřebě seberealizace. (Např. pochválíme-li, oceníme-li někoho, snažíme se stimulovat /oslovit/ patrně jeho potřebu uznání a sebeúcty.)

Maslow tvrdí, že čím níže v pyramidě, tím více jsou potřeby zásadnější, důležitější. Když není uspokojené nižší patro, nedá se pracovat s vyšším patrem. (Např. stimulovat někoho tím, že za určitou práci dostane lístky na koncert /snažit se tedy působit na potřeby možná uznání, možná seberealizace/ pokud se mu chce akutně na záchod /a nemá uspokojeny fyziologické potřeby/, je předem odsouzeno k zániku).

Dalšími oblastmi kromě potřeb, z nichž se mohou rekrutovat naše vnitřní motivы jsou např. **zájmy, hodnoty, hodnotový systém** (to, co je pro nás důležité), **ideály, postoje, návyky** (rituály)...

Kromě Maslowovy pyramidy potřeb bychom zde představili ještě jednu teorii motivace. Jedná se o tzv. **Herzbergovu dvoufaktorovou teorii pracovní motivace**:

Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace

vnitřní faktory (motivátory):

- práce samotná
- úspěch
- možnost růstu
- osobní vývoj a rozvoj
- uznání
- status

vnější faktory (hygienické):

- mezilidské vztahy
- styl řízení a vedení
- podniková, firemní kultura
- jistota práce
- pracovní prostředí
- pracovní podmínky (plat)

Motivace a stimulace

Úvod do teorie motivace

Motivy

Příklad

Definice motivace

Lidi nemůžeme „namotivovat“

Nemotivujeme, stimulujeme

Vytváříme široké stimulační prostředí

Motivy přicházejí zejména z oblasti potřeb

Opakování Maslowovy pyramidy potřeb

Nižší a vyšší patra pyramidy

Další oblasti, z nichž se rekrutují motivы

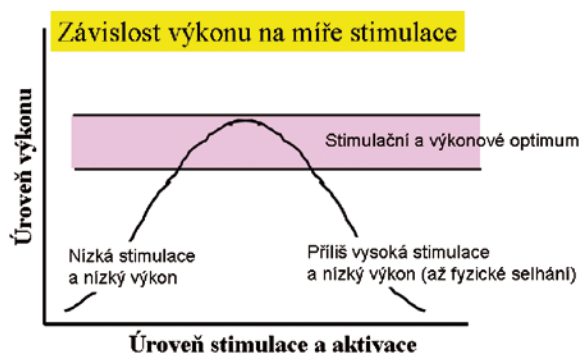
Herzbergova teorie motivace

Herzberg tvrdí, že existují **vnitřní pohnutky** (tzv. motivátory), tj. vnitřní (pravé) motivy např. práce sama (zda nás práce zajímá a baví, zda se jí realizujeme), úspěch (Maslow by patrně řekl, že se úspěchem zvyšuje náš sociální status), možnost růstu (Maslow by asi řekl potřeby osobního rozvoje, seberealizace), osobní vývoj, uznání a status, což jsou hlavní věci, které ovlivňují lidské chování. Jak je vidět, Herzberg mezi ně řadí nejen potřeby.

Dále však existují **vnější** neboli **hygienické faktory** práce (mezilidské vztahy, styl vedení a řízení, organizační či skupinová /firemní/ kultura, jistota práce, pracovní podmínky, plat) – které lidi nemotivují, jsou-li v pořádku. Začnou nás motivovat (nebo spíše demotivovat) pouze tehdy, jsou-li v nepořádku.

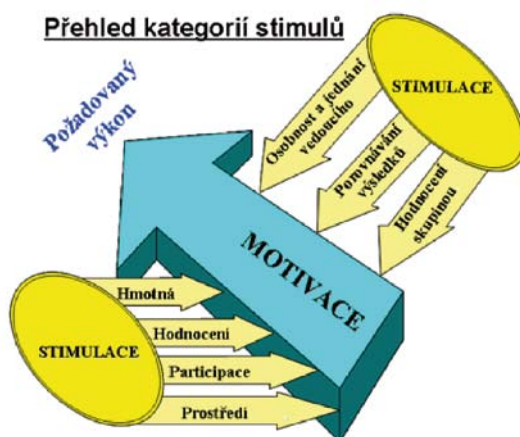
Často se setkáváme s argumentem, že jedním z nejlepších stimulačních nástrojů jsou peníze, respektive plat. Mnoho lidí však opustilo zaměstnání a šlo do horších finančních podmínek (vnější hygienický faktor), ale za lepšími pracovními vztahy (vnitřní faktor /motivátor/). **Zvýšíme-li někomu plat, nejdéle po třech měsících to většinou přestane mít vliv na jeho pracovní chování.** Pro mnoho lidí jsou mnohem důležitějšími motivátory možnost růstu, uspokojení z dobře vykonané práce či uznání okolí (samozřejmě, pouze pokud nežijí v existenční nejistotě či špatných mezilidských vztazích na pracovišti). Důkazem pro Herzbergovu teorii je, dle našeho názoru, i české školství, ve kterém stále zůstává mnoho kvalitních lidí, i přes nepříliš dobré platové podmínky.

Pro motivaci je také důležitá úroveň (množství) stimulace. Nízká úroveň stimulace či naopak velký stimulační tlak motivaci neprospívá, spíše naopak (viz obrázek).



Pokud je intenzita stimulace příliš vysoká či nízká, i výkon je nízký. Tj. i zde platí „zlatá střední cesta“ – středové optimum. (Viz. např. sportovci.)

Na základě Maslowa a Herzberga a výše řečeného můžeme nyní pojmenovat **sedm základních kategorií stimulatorů, které nejvíce ovlivňují naše vnitřní motivy:**



Motivace a stimulace

Vnitřní pohnutky (motivátory)

Vnější (hygienické) faktory

Jak je to s platem?

Úroveň stimulace

Vztah úrovně stimulace a výkonu

Sedm kategorií stimulatorů

Přehled kategorií stimulů

Podívejme se nyní na jednotlivé kategorie podrobněji.

Mezi **hmotné stimuly** patří zejména plat, odměny, prémie, osobní ohodnocení, výkonnostní bonus, získávání bodů, za které si lze koupit něco materiálního, systémy odměňování, zaměstnanecké výhody /např. deputát/, stravenky, další dovolená, naturální náhrady... O hmotné motivaci platí to, co jsme uvedli výše.

Aby **hodnocení nadřazeným** stimulovalo některé motivy u příjemce hodnocení, mělo by být důsledně postaveno **na principu sociálních zpětných vazeb**. Aneb chceme-li dobře (pracovně) hodnotit podřízené, neměli bychom je „hodnotit“ (nálepkovat je), ale měli bychom jim dávat sociální zpětné vazby (podrobněji viz příští kapitola o komunikaci a interakci). Kromě ústních sociálních zpětných vazeb sem patří do hodnocení nadřazeným i např. roční pracovní hodnocení založené na principu sledování plnění cílů či hospitace a různé kontroly.

V **participaci** jde o spolupodílení se na procesech, od přijímání norem přes stanovování cílů až po přímou účast na vedení. Jedná se tedy o spoluúčast členů skupiny na rozhodování, na řízení rozhodovacích procesů. Do participace také patří, sdělíme-li při zadávání úkolů co je smyslem daného úkolu, jaký bude jeho výstup (cíl).

Do stimulace **pracovním prostředím** patří fyzikální, hygienické a ergonomické podmínky na pracovišti, zkrátka vše ostatní, co nelze dát nikam jinam. Řídit skupinovou dynamiku v tomto bodě znamená umožnit členům skupiny měnit a utvářet pracovní prostředí dle jejich přání.

K stimulaci **osobností a jednáním** (chováním) **vedoucího** patří osobní příklad, spravedlivý přístup, otevřená férová komunikace, manažerský styl orientovaný převážně na skupinu, vstřícnost, ošetřování vztahů, snaha o symetrii v komunikaci, schopnost pracovat se skupinovou dynamikou, vytváření prostoru pro samostatnost podřízených...

Mezi **porovnávání výsledků** náleží nejrůznější tabulky, žebříčky, vyhodnocení produktivity. Já jako člen skupiny mám pro sebe výsledky své vlastní práce, které si mohu porovnat s výsledky druhých. Neměly by být však seřazené od nejlepšího k nejhoršímu /udělá se červená čára a lidé se dělí na ty nad čarou a pod čarou/. Nemělo by to být tedy formou „ligové tabulky“. Pak se totiž ztrácí motivační efekt a spíše se to stává demotivátorem. Kritéria hodnocení nelze nikdy udělat zcela objektivně (a to se týká např. i žáků ve škole). Proto je dobré udělat toto pořadí např. podle abecedy. Není-li někdo nadaný v určité věci, ale začne-li na sobě v té věci pracovat, může se totiž týden po týdnu zlepšovat. Ale je-li ve srovnávací tabulce podle výsledků, nedostihuje stále ostatních a nemůže si zažít pocit úspěchu. Chceme-li dělat tabulky výsledků, neměly by být seřazené podle výsledků od nejlepšího k nejhoršímu. Doporučujeme spíše sledovat trendy každého jednotlivce a srovnávat jeho samého s ním samým v předešlých obdobích a sledovat zda je v jeho vývoji pozitivní či negativní tendence.)

Vzájemným hodnocením skupinou spolupracovníků rozumíme jakési „praní prádla“ uvnitř skupiny. (Členové skupiny si čas od času spolu sednou /případně i bez formálního vedoucího/ a mohou si vše vyříkat – kdo jak přispívá ke společnému dílu, co koho štve, komu co na kom vadí... Aby to fungovalo, je třeba, aby používali formulace sociálních zpětných vazeb.)

Motivace je soubor motivů, vnitřních pohnutek, které nás motivují, vedou k činnosti, k jednání. Motivů jsou vnitřní, subjektivní věci každého z nás. Rekrutují se z oblasti potřeb (viz Maslow), zájmů, hodnot atd. Dvoufaktorový pohled na motivaci přináší Herzberg, který upozorňuje, že u některých věcí nás motivuje (spíše demotivuje) až jejich nedostatek, nepřítomnost (plat, který neodpovídá mým představám, špatné mezilidské vztahy). **Lidi nemůžeme „namotivovat“.** Můžeme pouze vytvářet stimulační prostředí, které osloví některé z jejich motivů. Stimulace by neměla být příliš nízká ani vysoká. Stimulační prostředí by mělo být také co nejpestřejší, co nejrozsáhlejší. Existuje sedm základních kategorií stimulů (hmotné stimuly, hodnocení /nejčastěji vedoucím/, participace, pracovní prostředí, osobnost a jednání vedoucího, porovnávání výsledků, hodnocení skupinou). Neměli bychom přeceňovat moc hmotných stimulů, ale naopak rozvíjet stimuly ostatní, tj. sociální zpětné vazby, možnost členů skupiny podílet se na rozhodovacích procesech, sami jim pak sdělovat smysl a přesný cíl úkolů, které po nich chceme, dejme jim možnost utvářet pracovní prostředí, používejme co nejvíce (převážně) vztahově symetrický a na skupinu orientovaný styl řízení, včetně otevřené komunikace. Neměli bychom vytvářet „ligové tabulky“, ale spíše sledovat trendy ve vývoji jednoho každého člena skupiny. Jedním z nejpokročilejších stimulačních nástrojů je „praní prádla“, kdy si členové skupiny (často bez vedení) mají možnost mezi sebou otevřeně vyříkat, co se jim na společné práci líbí a co jim vadí. I toto „vyříkávání si“ by mělo být postaveno na principu sociálních zpětných vazeb.

Motivace a stimulace

Hmotná stimulace

Hodnocení nadřazeným

Participace

Pracovní prostředí

Osobnost a jednání vedoucího

Porovnávání výsledků

Hodnocení skupinou

Shrnutí

Interakce a komunikace

Velice neradi bychom zde nějak dlouze rozebírali přesný **rozdíl mezi interakcí a komunikací**. (Autor těchto skriptů byl jednou na vysokoškolském semináři přítomen cca hodinové diskusi na toto téma. Diskuse určitě přítomným pomohla lépe formulovat myšlenky a vybrousila jejich argumentační styl. Nicméně, nedobrala se žádného konečného závěru a navíc nepřinesla nic praktického). I mezi odborníky totiž napanuje shoda, zda je interakce nadmnožinou komunikace či naopak, nebo zda existuje vůbec nějaká interakce bez komunikace.

Mějme za to, že **interakce je pojem komunikaci nadřazený**, a i když za komunikaci můžeme považovat leccos (např. otočí-li se ke mně druhý beze slova zády), přece jenom jsou ve vzájemné sféře lidského kontaktu jevy, které bychom nenazvali komunikací. I když i zde se vzájemně ovlivňujeme, není to komunikace, je to interakce. (Např. půjčím-li si od někoho knihu na měsíc a pak odjedu na půl roku do zahraničí. Vráťm-li se pak zpět a setkám se s tímto člověkem, odehrálo se mezi námi něco, v čem sice hrála roli komunikace /domluvili jsme se na půjčení a dohodli jsme termín/, ale odjezd a porušení slova z mé strany už není komunikací, nýbrž spíše interakcí.)

Co to tedy **interakce** je? Je to slovo původně latinské, kde „inter“ znamená „mezi“, „vzájemně“ či „ve vzájemné shodě“. A latinské „ago, -ere“ znamená mimo jiné „jednat“, „konat“, „činit“, ale i „trávit čas“ nebo „prodlévat“. Termín „interakce“ bychom tedy mohli přeložit jako „vzájemné jednání“, poněkud volněji pak jako „vzájemné ovlivňování“. Interakce tedy označuje fakt, že **akce jednoho člověka** (člena skupiny) **ovlivňují** (mají vliv na) **jiné lidi** (ostatní členy skupiny).

Komunikace je specifický, byť asi **nejčastější způsob interakce**. Slovo komunikace je původně opět latinské, kdy „communico, -are“ znamená „sdílet“, „svěřovat“, „slučovat“. A slovo „communis“ znamená „společný“. Komunikací pak rozumíme **mezi-lidský proces**, kdy si lidé **předávají informace, diskutují o něčem, sdělují si své prožívání a emoce** (radost, žal, vztek...), **řeší problémy**, když se zkrátka nějak **vůči sobě vymezují a nějak chovají** (něco společně dělají).

V dalším textu se budeme věnovat zejména komunikaci s ohledem na naše téma, tedy: jak řídit skupinovou dynamiku, aby díky komunikaci byla práce skupiny co nejefektivnější. Budeme se tedy zabývat tím, **jak řídit skupinovou dynamiku v oblasti komunikace**. Komunikací rozumíme v dalším textu především interpersonální, tedy běžnou mezilidskou komunikaci „na živo“ mezi dvěma a více lidmi. (Tedy takovou komunikaci, jaká se ve skupině odehrává asi nejčastěji. Už méně se naše doporučení týkají elektronické komunikace /e-mail/ či telefonické komunikace.)

Co to přesně je (interpersonální) komunikace? Jedna z možných vymezení pojmu **mezilidská komunikace** říká, že komunikace je to, co se mezi lidmi děje, když se vzájemně o něčem informují, něco si sdělují, řeší spolu problémy a konflikty, hádají se spolu a diskutují, když si navzájem sdělují své myšlenky a hovoří o svém prožívání, když společně na něčem pracují, když se k sobě nějak chovají.

Naším cílem je mezilidskou komunikaci nějak řídit, nějak ovlivňovat. Abychom to dokázali, možná nám pomůže, představíme-li si **komunikaci jako proces**. Proces je vlastně nějaká jasně ohraničená, více či méně systematická posloupnost nějakých dějů (činností či kroků), které mají jasný začátek (vstupy) a jasný konec (výstupy). Během procesu pak dojde k přeměně vstupů na výstupy. Výhodou je, že **procesy se dají řídit**, ovlivňovat a dají se do nich dělat intervence.

Komunikaci si tedy také můžeme představit jako proces. Každý proces má na svém počátku vstupy a na konci výstupy. **Vstupy** do komunikačního procesu jsou jakékoli **signály (stimuly)**, které vysíláme během komunikace celým tělem. Někdy lidé říkají, že vstupem do komunikace jsou „slova“. Tím bychom však upřeli např. hluchoněmým lidem možnost komunikace. Vstupem do komunikačního procesu jsou v nejširším slova smyslu signály, které v každém okamžiku vysíláme (např. i pokývnutí hlavou či gesto rukou nebo tón našeho hlasu). **Výstupem** z komunikačního procesu je **chování, reakce**. Avšak pozor! Tyto reakce, tyto výstupy ovšem **nereagují na vstupy**, ale na „střevo“ komunikačního procesu. Těmito „střevy“ je naše **vnímání**. Není totiž pravda, že bychom reagovali přímo na signály našeho komunikačního partnera!!! Dorazí-li k nám signál od druhého člověka, dostane se přes naše smysly do mozku, který tento

Interakce a komunikace

I odborníci se přou jaký je rozdíl mezi interakcí a komunikací

Interakce je pojem nadřazený

Příklad komunikace

Příklad interakce

Definice interakce

Definice komunikace

Jak řídit skupinovou dynamiku v oblasti komunikace

Vymezení pojmu mezilidské komunikace

Na komunikaci lze nahlížet jako na proces

Procesy se dají řídit

Procesní model komunikace

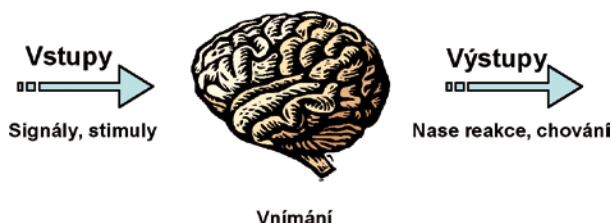
Vstupy = signály

Výstupy = reakce, chování

Výstupy reagují na to, jak signály zpracoval náš mozek

signál zpracuje. A výstup, naše reakce není reakcí na signál, ale na to, **jak ho náš mozek zpracoval** (viz obrázek níže). Např. vidím, že druhý člověk hnul rukou vzhůru (on by řekl, že se chtěl podrbat). Já však jeho ruku (na základě mé vlastní zkušenosti) interpretuji jako ruku stoupající vzhůru proto, aby mne udeřila. Proto ucuknu hlavou. Nereagoval jsem tedy přímo na pohyb té ruky, ale až na to, jak jsem tento pohyb ruky pro sebe vyhodnotil. (Autor těchto skript se s takovou reakcí setkal u jednoho svého studenta). Naše vnímání tedy neustále vyhodnocuje a interpretuje signály, které nám přináší naše smysly.

Proces komunikace



Jednou ze základních charakteristik našeho **vnímání** je vysoká míra **subjektivity**. Co to znamená? Každý z nás vnímá trochu jinak. **Vnímání** každého z nás je individuální, subjektivní. Vnímání, které vlastně přepisuje smysl signálům, které se k nám dostávají, **má každý trochu jiné!!!** Stejně jako je takřka nemožné, aby se na světě vyskytli dva lidé, mající naprosto stejné otisky prstů, tak neexistují v jeden okamžik na světě lidé, kteří by měli stejné vnímání. Naše vnímání je totiž **ovlivněno** mnoha věcmi, vnějšími i vnitřními faktory.

Mezi **vnější faktory**, které způsobují subjektivitu našeho vnímání, patří naše **sociální okolí** a **kultura**: to, jak jsme byli vychováni a co bylo u nás „normální“, to, do jaké školy jsme chodili, to, s jakými přáteli jsme se stýkali... Navíc v prostředí kolem nás existují různé šumy, které ovlivňují kvalitu příjmu signálů (např. bude-li na nás volat někdo v místnosti, kde je velký hluk, určitě to ovlivní to, co přesně uslyšíme).

Mezi **vnitřní faktory** patří např. **emoce**, naše **vnitřní motivy** a **minulá zkušenost**. Tento fakt je vysvětlením, proč ač vyše jeden člověk určitý signál, deset příjemců si ho vyloží deseti různými způsoby. A který z nich je správný? Každý z příjemců má přece právo na vlastní „filtr“ pro své vnímání.

Emoce zkreslují to, jak budeme signály vnímat. Pod vlivem radosti nebo vzteku budeme reagovat na stejný signál (např. ironickou poznámku) pravděpodobně vždy různě.

Dále pak naše vnímání ovlivňují potřeby, zájmy, naše chtění atd., tedy motivace. **Motivace** působí výběrově – určuje, které signály jsou pro nás v danou chvíli důležité. Uvědomíme-li si, že k nám každou vteřinu přichází až několik tisíc signálů, pochopíme, že je musíme filtrovat, abychom je stíhali zpracovat. A takovým filtrem je i naše motivace. Určuje, co je a co není v danou chvíli „hlavní“. V situaci hladu je „hlavní“, důležité všimnout si veškerých signálů, které souvisí s jídlem. Pod vlivem motivace pak budeme některé signály upřednostňovat před jinými.

V neposlední řadě naše vnímání ovlivňuje **minulá zkušenost**, jež strukturuje, organizuje signály, které vnímáme. Každý z nás se potřebuje vyznat ve světě, orientovat se v něm. Každý z nás má tendenci „strukturovat svět do smysluplných celků“. (Např. znalec Východu a Číny si pod slovem „drak“ představí úplně jinou strukturu než osmileté dítě, které dočetlo pohádku o Bajajovi.) Právě na základě minulé zkušenosti si vytváříme o světě představu: o tom, co souvisí s čím, co vyplývá z čeho a jak svět funguje. Těmito představám o mechanismech fungování světa můžeme říkat struktury, organizace, vzorce, „škatulky“... Pokud přijmeme **signály, kterým nerozumíme** nebo si nejsme jisti, jaký mají mezi sebou vztah, tak si tento vztah **často vysvětlíme na základě minulé zkušenosti** (zařadíme signály do „škatulky“, kterou pro daný případ již máme vytvořenu) – viz výše onen případ s uhýbáním drbající se ruce. (Otázkou zůstává, jaké struktury, jaké „škatulky“ měl onen žák zažité patrně ze své rodiny, když zvednutou ruku okamžitě interpretoval jako ohrožení.)

Interakce a komunikace

Příklad toho, jak signály neustále interpretujeme

Grafické znázornění procesního modelu komunikace

Subjektivita našeho vnímání

Vnější a vnitřní faktory ovlivňující subjektivitu našeho vnímání

Vnější faktory

Vnitřní faktory

Působení emocí

Působení motivace

Minulá zkušenost

Obecně lidská tendence strukturovat svět do smysluplných celků

Protože se však kolem nás neustále mění prostředí a protože i my sami se dostáváme do nových situací, může se stát, že staré „škatulky“ (naše staré představy o tom, jak funguje svět) přestanou být funkční. A v těchto situacích můžeme reagovat různě: **můžeme popírat skutečnost**, přímo to, jaké signály jsme vnímali. (Např. „Nic takového jsem neviděl a neslyšel.“ „To nejde.“ „Nic takového neexistuje.“ „To jsi prostě slyšet nemohl.“ „To by nikdy neudělal.“ Apod.) Poněkud ještě vyšší variantou popírání signálů, které narušují naše staré smysluplné celky, může být dokonce útok na ty, kdož nám tyto staré „škatulky“ narušují. (Např. „Ten, kdo to říká, je ...“ „Co to říkáš za ..., jsi vůbec normální?“ apod.)

Můžeme se také pokusit **vylepšit prvky** „staré osvědčené“ **struktury**. (Tomu někdy trochu s nadsázkou říkáme „byli jsme i před Rakouskem, budeme i po něm“.) Opravit a vylepšit osvědčený smysluplný celek, který nám fungoval, je totiž často jednodušší (stejně jako výše uvedené popření struktury), než se pokusit vytvořit (přijmout) strukturu novou. I ve vylepšování a opravování starých „škatulek“ jsme velmi kreativní. (Např. „Léta to už takhle děláme, jen tomu tak neříkáme.“ „To přece není nic nového, my jsme to jen znali pod jiným názvem.“ „Stačí změnit pár detailů a bude to.“ Konec konců – o čem asi vypovídá přísloví „aby se vlk nažral a koza zůstala celá“?)

Nejtěžší reakcí na to, když nám stará „škatulka“ přestane stačit k výkladu světa (komunikačních signálů, které k nám přicházejí), je pokusit se tuto **strukturu změnit, vybudovat si novou**. A to je těžké. Působí zde strach z neznáma: zatímco ve staré osvědčené struktuře jsme se vyznali a uměli jsme se v ní pohybovat, tak v nové se necítíme komfortně.

Ve skupinové a týmové práci často narazíme na to, že je nutné změnit zaběhané postupy (struktury). Proto jsme se zde věnovali poněkud obsáhleji tomu, jak to se strukturami funguje. Pojďme se podívat, jak s tím tedy prakticky zacházet.

Subjektivita našeho vnímání, to, že je ovlivněno vnějšími a vnitřními faktory, vede k tomu, že každý má vnímání trochu jiné, má trochu jiné struktury. Co z toho vyplývá? V mezilidské komunikaci **není tedy důležité, jak je signál vyslán, ale jak je přijat**. (Nezáleží bohužel na tom, jak to „myslíme“, ale na tom, jak tomu druhý porozuměl.) Z toho vyplývají dva hlavní závěry:

1. Takřka nikdy si nemůžeme být jisti, **jak druzí pochopí naše signály**, to, co chceme říci. Měli bychom si proto neustále **ověřovat, jak nám okolí rozumí**. Komunikační nástroj, který slouží k tomuto ověřování se nazývá **sumarizace, shrnutí**. (Jeden člověk shrnuje, sumarizuje, jak porozuměl tomu, co řekl druhý.) V efektivní skupinové práci bychom měli sumarizovat co nejčastěji. Tj. měli bychom druhé často vyzývat: „Můžeš prosím zopakovat, jak si porozuměl tomu, co jsem říkal?“. Někdy může navíc pomoci, když zde sdělíme i důvod, proč sumarizaci po druhém chceme: „Víš, mně se někdy stává, že druhému něco řeknu a myslím si, že jsem to srozumitelně sdělil, a pak zjistím, že mi neporozuměl. Byl bych rád, kdybychom se ujistili, že si rozumíme a že se mi podařilo být srozumitelným. Mohu tě tedy poprosit, abys shrnul to, jak jsi porozuměl tomu, na čem jsme se domluvili?“
2. Řekne-li někdo něco (vyšle-li signál), **říká svou repliku (vysílá signál) na základě svého vnímání**, svého „vidění světa“. Neměli bychom proto popírat jeho vnímání, jeho vidění světa (např. „to, co říkáš není pravda“, „je to jinak“, „ne, ne, lžeš“). Neměli bychom mu **ani vnucovat své vidění!!!** („Měl bys to vidět tak a tak“.) Popíráme-li výrok druhého, popíráme jeho vidění, jeho vnímání!!!

Mluvíme-li o vnímání, měli bychom se ještě dotknout tzv. **chyb ve vnímání lidí**. Patří mezi ně tzv. první dojem, výběrová organizace, haló efekt, prekoncepce a stereotypizace.

První dojem – na základě prvních několika signálů, které vyšle náš komunikační partner, se o něm snažíme udělat si jasnou představu, jasný závěr (jaký asi je). Např. pokud se ta slečna příjemně usmála a pozdravila, určitě bude příjemná a slušně vychovaná.

Výběrová organizace – i když našeho komunikačního partnera neznáme, a ani jsme ho ještě neviděli, začneme si o něm někdy dělat obrázek podle toho, co o něm víme (například od kolegů). I zde si pak začneme o něm vytvářet jakýsi „plastický obraz“. Co se s tímto obrazem shoduje, to do něj zařadíme, a co nikoli, to často potlačíme. Např. se o někom dozvíme, že vyrůstal na hájovně v lesích. A protože potřebujeme věci strukturovat do smysluplných celků, aby dávaly smysl, řekneme si, že určitě bude plachý.

Interakce a komunikace

*Jak se vyrovnáváme se situací,
když osvědčené smysluplné
celky přestanou být funkční*

Popírání struktur

„Oprava“ struktur

Změna struktury

*Není důležité, jak jsou
signály vyslány, ale jak jsou
přijímány*

Sumarizace

Popírání vidění světa druhých

Chyby ve vnímání lidí

První dojem

Výběrová organizace

Haló efekt – každý z nás nějak prožívá našeho komunikačního partnera, je nám nějak (ne)sympatický. A na základě našich sympatií či antipatií začneme zveličovat či bagatelizovat pozitivní nebo negativní stránky osobnosti druhého. Např. přijdou-li dva kolegové na poradu pozdě, na každého reagujeme jinak (protože jednoho v duchu omlouváme a druhému přitížíme, dle našich sympatií k nim).

Prekoncepce – jedná se vlastně o jakousi naši „laickou teorii osobnosti“. Během života, tím, jak se setkáváme s určitými lidmi, si vytváříme představy, jaké znaky druhých souvisí s jejich určitým chováním. Např. proto se domníváme, že ten, kdo určitým způsobem mává rukou, je dozajista nervózní.

Stereotypizace – na základě znaků či chování zařadím druhého do určité skupiny a přiřadím mu všechny znaky, které má daná skupina. Velký vliv zde hrají předsudky. Např. ten, kdo má bílý plášť, musí být lékař. Nebo že žena, která má brýle, je intelektuálka.

Tyto chyby ve vnímání lidí se dějí zcela automaticky a bohužel se jim nedá příliš zabránit. Často se navíc různě kombinují a mísí. Nemůžeme se jim tedy vyhnout, můžeme s nimi ale počítat. Můžeme se pokusit neustále upravovat naše mínění o druhých, nikdy si je přesně „**nezaškatulkovat**“. A jestliže si navíc uvědomíme, že naše vnímání je subjektivní, liší se od ostatních (a jejich vnímání se liší od našeho), a jestliže si uvědomíme, že ve vnímání druhých děláme chyby, pak bychom měli přistupovat k druhým s velkou pokorou a komunikovat velice opatrně.

Z této hlavní charakteristiky našeho vnímání, totiž z jeho subjektivity, lze odvodit i hlavní, obecný cíl mezilidské komunikace. Nejobecnějším **cílem mezilidské komunikace je co největší vzájemné porozumění** (druhý porozumí tomu, co chci říci, přesně tak, jak jsem to měl na mysli). **Výměna informací je až důsledek porozumění** – pokud bychom si nerozuměli (už třeba jen proto, že jeden z nás by mluvil řecky a druhý svahilsky), nepředáme si žádné informace (maximálně bychom se mohli domluvit neverbálně, ale jedině, až bychom si začali rozumět /až bychom si porozuměli, že toto gesto znamená to a to – pokud bychom nepochopili, co znamenají gesta druhého, a jeden z nás mluvil opravdu pouze řecky a druhý svahilsky, neporozumíme si, nedomluvíme se a tudíž nebudeme komunikovat/).

Naše minulá zkušenost, emoční stav, motivace atd. se projeví v tom, jak různě vnímáme signály (jeden z nás vidí sklenici jako polo-plnou, druhý tu samou vidí jako polo-prázdnou). **Realitu vnímáme rozdílně, rozumíme jí rozdílně.**

Chceme-li splnit základní cíl mezilidské komunikace – porozumět si, **je třeba se o toto porozumění snažit**. Odkrývat své vlastní struktury a pít se po strukturách druhých: „Já to vidím tak a tak, jak to vidíte vy?“, „Já tomu nerozumím, můžete mi to prosím objasnit jinak?“, „Jaký je váš pohled na věc?“. Jak ale pátrat po porozumění, jak se dozvědět, jaké struktury má druhý ve své hlavě? Existuje na to v zásadě jediný způsob. **Zeptat se ho. Nejlépe otevřenou otázkou.** Otevřené otázky začínají nejčastěji slovy „jak“, „z jakého důvodu“, „co“, „kvůli čemu“ apod. Otevřené otázky provokují k odpovědi, nejlépe celou větou. Např. „Jak to vidíte vy?“, „Co máte na mysli?“ apod. Místo otázky „proč“, která bývá vnímána jako agresivní a nepříliš otevřená se doporučuje ptát „co tě k tomu vedlo“ nebo „z jakého důvodu“.

Naproti tomu na **uzavřené otázky** se odpovídá jedním slovem, nejčastěji „ano“ nebo „ne“. Uzavřené otázky **neprovokují k odpovědi** a většinou začínají slovesem. Např. „Rozumíš tomu?“, „Udělal jsi to?“ Uzavřené otázky mohou působit jako výslech. **K porozumění také přispívá, jak už bylo výše řečeno, sumarizace.**

Chceme-li řídit skupinovou dynamiku, měli bychom komunikovat efektivně. Jaká komunikace je efektivní? Taková, která dosahuje cíle v co nejkratším čase s co nejmenším vynaložením energie (námahy). Je-li cílem komunikace porozumění, pak efektivní komunikace je taková komunikace, která dosahuje porozumění **co nejrychleji a s co nejmenším vynaložením energie.**

Existují **tři základní komunikační pravidla**, z nichž vyplývají zásady, které když dodržíme, výrazně přispíváme k porozumění.

1. Komunikační proces je permanentní, neustálý, trvalý. Co z toho vyplývá? Abychom mohli komunikovat, musíme vnímat signály druhých. Komunikace probíhá, jakmile jsme od sebe ve vzdálenosti dosahu našich čidel (tedy smyslů) a přicházejí k nám signály od druhých lidí. To platí ale i obráceně. Jakmile nás vnímají druhí, jakmile nás minimálně

Interakce a komunikace

Haló efekt

Prekoncepce

Stereotypizace

Neškatulkujme si druhé natrvalo

Cílem komunikace je porozumění

Realitu vnímáme rozdílně

Jak dosáhnout porozumění

Otevřené otázky

Uzavřené otázky

Efektivní komunikace

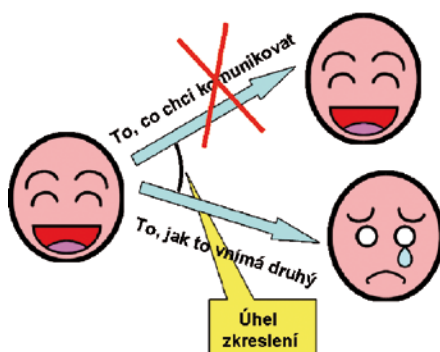
Základní komunikační pravidla

*1. komunikační pravidlo:
Komunikace je permanentní,
trvalý proces*

vidí a slyší, cokoli děláme (i nevědomky), vnímají oni jako komunikační signál! Signály tedy vysíláme stále, nejen když mluvíme! Co z toho plyne pro toho, kdo signály vysílá? Lidé někdy říkají, že bychom si signály, které vysíláme, měli pečlivě hlídat. Autor těchto skript se obává, že to bychom se dříve či později zbláznili. Signály má smysl hlídat si jen ve výjimečných situacích, kdy nám na komunikaci extrémně záleží (např. přijímací pohovor, důležité jednání s nadřízeným – na taková jednání chodíme také např. i jinak oblečení). V ostatních případech, vědomi si prvního komunikačního pravidla (tedy, že komunikace probíhá neustále a cokoli uděláme vnímá druhá strana jako signál), bychom se měli neustále ujišťovat, jak bylo našim signálům rozuměno (ptát se otevřenou otázkou či žádat druhé o sumarizaci). Jsme-li v roli toho, kdo signály přijímá, měli bychom si uvědomit, že zdaleka ne všechny signály, které vysílá druhý, jsou záměrné a tudíž nám určeny. A pokud si nejsme jisti – můžeme se zeptat, zda se ten či onen signál týká nás, byl určen nám.

2. Komunikační proces je nelineární, nepřímý. Kdyby byla komunikace přímočará, platilo by, že co je vysláno, je stejně i přijato. Mezi vstupy a výstupy však v komunikačním procesu vstupuje vnímání příjemce. Proto takřka nikdy není informace, která je vyslána, stejným způsobem i přijata. V každé komunikaci existuje zkratka tzv. „úhel zkreslení“. Může být malý, nepatrný nebo obrovský, ale je vždy (viz obrázek).

Úhel zkreslení



Jak je vidět, je vždy rozdíl mezi tím, co se snažím říci, a tím, jak to druhý pochopí. Podívejme se nyní na to, co úhel zkreslení zvětšuje. Úhel **zkreslení zvětšuje** zejména **nekonkrétnost v komunikaci**. (Čím více jsme obecní, tím větší je úhel zkreslení – např. „udělej to dobře“. Ale co to je dobře? Tisíc různých věcí se může skrývat pod „dobře“.) Úhel zkreslení dále zvětšuje, pokud je v **nesouladu verbální a neverbální komunikace** (např. pokud bych říkal někomu „je mi to líto“ a mnul si přitom ruce a usmíval se od ucha k uchu, tak by příjemce zprávy nevěděl, co si má myslet). Do třetice úhel zkreslení zvětšuje **neupřímnost a „mlžení“ v komunikaci**. (Všimněme si, že v samých teoretických základech komunikace je obsažen postřeh, že lež vede k nepochopení.

Chceme-li **zmenšovat úhel zkreslení**, měli bychom být **maximálně konkrétní**. Pokud to jde, **používejme „tvrdá data“**, fakta, čísla, přesné údaje. Pomoci může také, budeme-li složitější věci kreslit, **vizualizovat**. Různá schémata a obrázky jsou účinným nástrojem proti nepochopení. Dále bychom měli být **upřímní a otevření**, tj. měli bychom mít v souladu verbální a neverbální složku komunikace. Nesnažme se manipulovat druhými, neskrývejme, o co nám jde, naopak to transparentně sdělujeme. Jen tak přispějeme k porozumění.

3. Signály, které do komunikačního procesu vstupují, jsou dvojího typu: **věcné a vztahové**. Věcné signály nás informují o faktech a jejich hlavním nositelem je jakýkoli kodifikovaný systém znaků (hlavně jazyk). Vztahové signály nás většinou informují o tom, jak se já vztahuji k druhému jako k člověku (komunikuji s ním jako rovný s rovným, chci mít navrch nebo chci být v roli podřízeného?). V nepatrném množství případů (asi cca v 5 %) nás vztahové signály informují o tom, jak se mluvčí vztahuje ke komunikační situaci jako takové (např. „Je mi nepříjemné mluvit, když je tady zapnuté to rádio.“) Nositelem vztahových signálů je převážně neverbální komunikace a tzv. „paralingvistické charakteristiky řeči“, tj. výška a tón hlasu, délka pauz atd.

Interakce a komunikace

1. komunikační pravidlo:
Komunikace je permanentní, trvalý proces

2. komunikační pravidlo:
Komunikační proces je proces nelineární nepřímý

Grafické znázornění úhlu zkreslení

Co zvětšuje úhel zkreslení

Co zmenšuje úhel zkreslení

3. komunikační pravidlo:
Signály vstupující do komunikačního procesu jsou dvojí – věcné a vztahové

Chceme-li být **efektivní ve věcné komunikaci** měli bychom **komunikovat stručně, jasně a srozumitelně**.

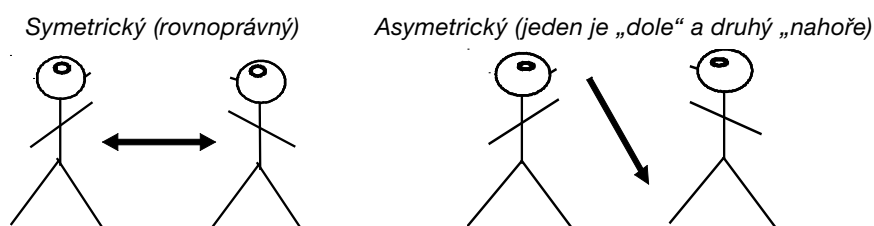
Stručná komunikace se týká toho, co chci říci, tedy cíle promluvy. Samozřejmě, že bychom měli vědět co a proč chceme říci, znát náš cíl. A stručnost nám pak velí, abychom volili optimální množství informací k tomu, co chceme říci (např. neuvádět příliš mnoho ilustračních příkladů).

Jasnost se týká konkrétnosti a logické struktury našeho projevu. Čím je v našem projevu přehlednější struktura, tím lépe nám lidé rozumí. K jasnosti přispívají např. obrázky, plánky a nákresy, konkrétnost, opakování hlavních myšlenek a vůbec jasná struktura (např. od konkrétního k obecnému či naopak).

Při **srozumitelnosti** jde o náš slovník, „jazyk“, kterým hovoříme (zejména, aby byl posluchačům známý, aby nám rozuměli – např. míra odborných termínů či zkratk).

Vztahové signály nás **informují** zejména (asi z 95 %) o tom, **jak se k nám druhý člověk vztahuje „jako k člověku“**. Může se k nám vztahovat třemi základními způsoby: Buď nás může brát jako **sobě rovného** (tzv. **symetricky** či partnersky) anebo se nad nás může **vyvyšovat** či nás naopak může stát do nadřazené role, když on pro sebe vyhradil roli **podřízenou** (tzv. **asymetrie**). **Nositel vztahových signálů je celé naše chování** (tedy zejména neverbální komunikace a „paralingvistické“ charakteristiky řeči).

Vztah k sobě tedy můžeme mít v zásadě dvojí:



Chováme-li se v komunikaci k druhému **vztahově symetricky**, znamená to, že mu dáváme prostor. Zařídíme to např. používáním 1. osoby množného čísla („Pojďme se domluvit“), omluvou, když uděláme chybu, a vůbec tím, že se zajímáme o druhého. Nepopíráme druhým jejich vidění a naopak se o jejich vidění zajímáme („Jak to vidíš ty?“ „Co tě k tomu vede?“). Vztahově symetrickou žádost můžeme vytvořit pomocí podmíňovacího způsobu („Byl bys tak laskav a udělal“) či pomocí otázky („Co bys řekl tomu, kdybys udělal...?“ „Jak bys s tím byl v pohodě?“). Symetrický přístup k druhým lidem spočívá v tom, že **je bereme jako rovnocenné partnery**. (V tomto kontextu demokratický a participativní manažerské styly jsou symetrické.)

Asymetrii v komunikaci bezpečně zařídíme tzv. **vztahovými útoky**, tj. například neslušností (nepozdravením, skákáním druhým do řeči), když druhému naznačíme, že jsme lepší nebo chytřejší, když popíráme jeho vidění světa, nebo třeba jen tím, že mu klademe sérii uzavřených otázek a on si připadá jako u výsledku. Asymetrii plodí také jakékoli **omezení svobody** či integrity druhého – druhého připravím o svobodu rozkazem, kdy nemá možnost volby („udělej...“). **Rozkaz** (a tím i omezení svobody) **nezmírňuje ani základní slušnost**. Věta „udělej prosím...“ je pořád rozkazem a tudíž i asymetrická, byť je „slušná“. V asymetrii druhému prostor nedávám, naopak mu ho беру.

Naprosto však netvrdíme, že se musíme vždy chovat symetricky. Jsou situace v komunikaci, kdy je **asymetrie namístě** (např. rozkazy ve chvílích **krize**). Nicméně sklouznout do asymetrie (zejména jsem-li na formální pozici vedoucího) je nesmírně snadné. Proto bychom se měli (alespoň zpočátku interakce), co nejvíce **snažit o symetrii**. Navíc jsou situace, kdy nám ani nevádí, jsme-li v asymetricky podřízeném postavení (např. mluvíme-li s rodiči nebo jsme-li v situaci již několikrát zmiňované krize a někdo nám „velí“). Ve většině ostatních případů bychom však uvítali a chtěli od komunikačních partnerů symetrii.

Interakce a komunikace

Věcná komunikace
Stručnost

Jasnost

Srozumitelnost

Vztahové signály

Symetrie a asymetrie ve vztazích v komunikaci

Příklady symetrie

Příklady asymetrie

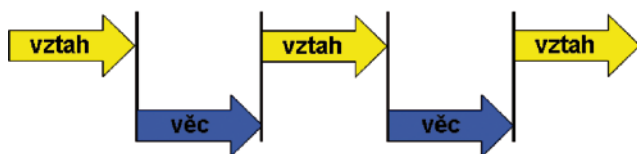
Asymetrie je v určitých situacích oprávněná a někdy nám ani nevádí

V komunikačním procesu „běží“, „tečou“ **vedle sebe** (spolu) **oba typy signálů**, tedy **vztahové a věcné**. Nedají se od sebe takřka oddělit. (Např. věta: „mám tě rád“ vyjadřuje takřka „čistý“ vztahový signál. Na druhou stranu ve větě: „Domnívám se, že přesný rok objevení Ameriky Kryštofem Kolumbem je 1492.“ Převažují zejména věcné signály, nicméně bychom ji asi vnímali jako vztahově symetrickou. Jak se však naše vnímání změní, zůstane-li věcná informace stále jedna a táž, ale změní se symetrie v asymetrii: „No jasně, Amerika byla objevena r. 1492, to ví každé malé dítě!“ Třetí komunikační pravidlo nás totiž upozorňuje, že **vztahová asymetrie může „přebít“ věcné informace** až tak, že se soustředíme na to, abychom si „vykomunikovali“ vztahy a věcná rovina komunikace nás přestává zajímat (i když se můžeme navenek tvářit, že se v ní stále pohybujeme). Např. na výše zmíněnou asymetrickou větu můžeme reagovat: „No samozřejmě, že vím, že to bylo v roce 1492. A vím i to, kde se Kryštof Kolumbus narodil. A ty to vůbec víš?“ I když se můžeme nakrásně tvářit, že se bavíme o Kryštofu Kolumbovi a Americe, ve skutečnosti už šla věcná rovina komunikace stranou a **řešíme vzájemné vztahy** – kdo je „nahore“ a kdo „dole“.

Asi nás nepřekvapí, že kdybychom vzali všechny komunikační signály, které se vyskytují v „průměrné“ komunikaci, a přiřadili jim procentuální hodnoty, na **věcné signály** připadne asi **7 – 9 %**, zatímco na **vztahové** zhruba **91 – 93 %**. Vztahové signály jsou vývojově starší a v komunikaci hrají zásadní roli (koneckonců i ve smečce vlků si zvířata dávají mezi sebou najevo, kdo je v hierarchii výše, kdo na stejné úrovni a kdo níže). Jako důkaz můžeme uvést, že nám takřka nikdy **nevadí, že druhý má jiný názor**, ale může nám **velmi vadit, jak tento názor prosazuje, jak ho prezentuje**.

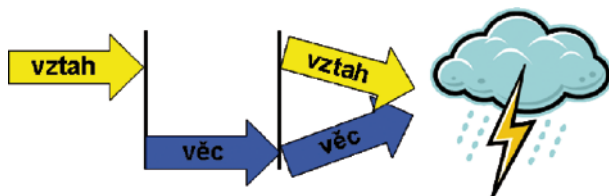
Protože člověk se dokáže plně soustředit v jednu chvíli pouze na jeden „typ“ signálů, naše **vnímání věcné a vztahové složky komunikace se střídá**.

O tom, jak se střídá, vypovídá tzv. **základní komunikační vzorec**:



Na počátku **začíná komunikace vždy nastavením vztahů**. Prvních několik vteřin (cca 1 – 30) pečlivě sledujeme, zda k nám náš komunikační partner přistupuje symetricky či asymetricky. (Už od dětství jsme slyšeli: „potkáš-li někoho cizího, usměj se na něj a pozdrav“. Co je to jiného než snaha o nastavení symetrických vztahů?) Když v úvodu komunikační transakce někdo neošetří vztahovou složku (např. nepozdraví), vnímáme to jako vztahový signál (že tím vyjadřuje, jaký k nám má asi vztah).

Nastavíme-li vzájemně vztahy a jsme-li s jejich nastavením v pohodě, můžeme „**přejít k věci**“. Přestaneme se soustředit na vztahové signály a začneme se soustředit (zaměříme pozornost) na věcné signály. Jakmile však náš komunikační partner udělá něco, co nás „rozhodí“ ve vztahové komunikaci – udělá tzv. „**vztahový útok**“ (např. nám skočí do řeči, začne zvyšovat hlas či nás urazí), přestáváme se soustředit na věcnou složku komunikace a opět **začínáme vnímat vztahovou složku** a chceme řešit vztahy. Můžeme se pokusit vztahové útoky druhého samozřejmě i **ignorovat**. To pochopitelně lze. Každý z nás to dokáže – lišíme se ale v tom, jak dlouho dokážeme vztahové signály druhé strany ignorovat a do jaké míry jejich intenzity si jich vydržíme nevšímat. Ignorace znamená, že na vztahové útoky druhého nereagují (pokud on zvýší hlas, já ne; pokud mi on popře vidění, já jemu ne). Ignorace se nemusí vždy vyplatit – ignorováním druhému vlastně signalizují, že to, co dělá, mi nevádí. Navíc může své chování stupňovat a já se neudrím a „vybouchnu“. Pokud tedy vztahové signály vybočí ze symetrie a my je nedokážeme nebo nechceme ignorovat, můžeme je našemu komunikačnímu partnerovi vrátit („Já že to neumím? Ty to neumíš!“). V takovém případě dochází k tzv. **vztahové válce**: na útok odpovíme útokem. Problém je, že se míchají oba typy signálů – přes věcnou rovinu si vyřizujeme vztahy (viz obrázek):



Interakce a komunikace

Souběžnost věcných a vztahových signálů

Na asymetrii odpovíme většinou asymetrií

Poměr věcných a vztahových signálů

Naše soustředění se na věcnou a vztahovou složku v komunikaci se střídá

Základní komunikační vzorec

Střídání našeho vnímání vztahových a věcných signálů

Od vnímání vztahových signálů přecházíme k vnímání věcných a naopak

Vztahové útoky se můžeme pokusit ignorovat

Vztahová válka

Příkladem vztahové války, kdy to navenek vypadá, že se komunikace soustředí na věcné signály, ale ve skutečnosti si její aktéři řeší vzájemné vztahy (kdo je „nahore“ a kdo „dole“), může být následující rozhovor: „vy v tom tedy máte ale hokej“, „my se v tom vyznáme a na rozdíl od jiných chodíme na porady včas“, „na porady možná, ale úkoly odevzdáváte s tříměsíčním zpožděním“, „a u vás zas každého hned pomluvíte“ atd. Takhle bychom mohli pokračovat donekonečna. Tato komunikace se navenek tváří, že je o včasnosti, pořádku a úkolech. Ale ve skutečnosti její aktéři řeší vzájemné vztahy – kdo je lepší a kdo je horší.

Efektivní komunikace, ve které půjde o **porozumění**, by proto **měla probíhat tak**, abychom v situaci, kdy **vnímáme** od druhé strany **vztahový útok**, ho ani neignorovali, ale ani ho nevrátili protiútokem, ale abychom transparentně, **otevřeně ukončili komunikaci ve věcné rovině** (např. „moment prosím, já bych teď chvilku přestal řešit to a to a rád bych si promluvil o způsobu, jak spolu mluvíme“) a abychom si **pak „vyříkali vztahy“**. Nástroj, který je vhodný k otevřenému, transparentnímu řešení vztahových signálů, se nazývá **sociální zpětná vazba**.

Sociální zpětná vazba je tedy **komunikační nástroj, kterým se snažíme „vyčistit“ vztahy**. Je určen k ošetřování přechodu od věcné do vztahové roviny komunikace.

Sociální zpětná vazba je pojem, který se do psychologie komunikace dostal z kybernetiky a teorie procesů. Zpětná vazba v procesu **zajišťuje kontrolu výstupů**: v oblasti výstupů je vybudován kontrolní bod, který porovnává výstupy s předem připraveným vzorem. Vyhovuje-li výstup, pustí ho kontrolní bod dále. Pokud však výstup svou hodnotou neodpovídá vzoru, kontrolní bod výstup vrátí zpět do procesu (na jeho začátek).

Jako příklad můžeme uvést například ledničku. Lednička je zařízení s procesní zpětnou vazbou. Zpětnovazební efekt v ní zajišťuje termostat: je-li teplota v ledničce taková, jaká je nastavena na termostatu, nic se neděje. Stoupne-li ale teplota, vydá termostat povel „chladiť“. A lednička změní své „chování“, upraví teplotu. Jakmile se dosáhne teploty nastavené na termostatu, vydá se nový povel: „přestat chladiť“. A lednička opět upraví své „chování“.

A přesně tak by měla fungovat i zpětná vazba v mezilidské komunikaci – té pak říkáme „sociální zpětná vazba“. Chová-li se druhý tak, že se mi to **nelíbí**, měl bych **mu dát (negativní) sociální zpětnou vazbu**, aby své chování „upravil“, a naopak, pokud se druhý chová tak, že se **mi to líbí**, měl bych **mu dát (pozitivní) sociální zpětnou vazbu**, aby ve svém chování pokračoval. V sociální zpětné vazbě tedy hovořím otevřeně o chování druhého (o jeho signálech) a tím přispívám k porozumění v komunikaci.

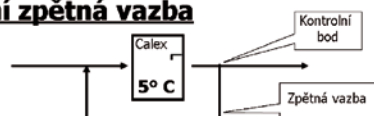
Aby byla sociální zpětná vazba **účinná**, měla by obsahovat minimálně dva základní prvky:

- 1) Konkrétní **popis chování**, které mi na druhém člověku není příjemné (nebo se mi naopak líbí). Tento popis by měl navíc být vztahově neutrální (bez vztahových útoků).
- 2) K popisu bychom měli připojit, co v nás popsání chování vyvolalo (nejčastěji jde o to, sdělit naše prožívání, tedy **emoce**).

Kromě těchto dvou prvků by zpětná vazba měla být ještě např. **aktuální** (co nejčerstvější – měla by se vztahovat k chování, které se odehrálo nyní /ne např. před rokem/) a **upotřebitelná** (měla by se vztahovat k chování, které příjemce zpětné vazby může změnit).

Naopak, zpětná vazba **by neměla obsahovat agresi** („jestli se nebudeš víc snažit, uvidíš“), **věštění** neboli **interpretaci** („to mi snad děláš schválně“), **nevyžádané dobré rady** („měl by sis dát pauzu, to by ti pomohlo“) či **hodnocení** ve smyslu „nálepek“ („to neděláš dobře, tvůj přístup je špatný“) – viz obrázek.

Sociální zpětná vazba



1. KONKRÉTNÍ, VZTAHOVĚ NEUTRÁLNÍ POPIS SITUACE, KTERÁ SE MI (NE)LÍBÍ
2. CO TOTO CHOVÁNÍ VE MNĚ VYVOLÁ (EMOCE)

- ✓ HODNOCENÍ (NÁLEPKY)
- ✓ AGRESE (člověkové vydírání, ironie, ...)
- ✓ NEVYŽÁDANÉ DOBRÉ RADY
- ✓ VĚŠTĚNÍ (INTERPRETACE)

Interakce a komunikace

Příklad „vztahové války“

Vztahové útoky neignorujeme, nevracejme je, ale otevřeně o nich hovoříme

Sociální zpětná vazba

Teoretické vysvětlení zpětné vazby

Mechanismus fungování sociální zpětné vazby

Pravidla pro poskytování sociální zpětné vazby: popis + pocit

Co by v sociální zpětné vazbě být nemělo

Grafické znázornění sociální zpětné vazby

Příklady sociální zpětné vazby: „Mrzí mne, že jsi přišel domů v deset, když jsme se domluvili na deváté.“, „Potěšilo mne, kolik otázek jsi zodpověděla.“, „Když nevynesáš smetí, jsem našťavaný“, „To, že jsi přinesl tu knihu, mi udělalo radost.“. Můžeme začít emocí a přidat popis chování nebo naopak.

Za důležité považujeme zejména, abychom **mluvili sami za sebe**. Na tom je sociální zpětná vazba postavena. Já vztahově víceméně neutrálně sděluji druhému (druhým), jak na mne působí jejich chování. Nemluvím „za něj“ („za ně“). Pokud hodnotím (nálepkuji) a nemluvím v sociálních zpětných vazbách, říkám druhému jaký je, jaké je jeho chování pokud jsem agresivní (jsem ironický, hrubý nebo citově vydírám), omezují jeho svobodu. Při nevyžádaných dobrých radách mu říkám, co má dělat a věštím-li (interpretuji-li), tak mluvím o tom, co se v druhém děje. Symetrie v komunikaci je však postavena na tom, že mluvím za sebe, obrazně řečeno, že „hrají na svojí půlce (komunikačního) hřiště, nikoli na půlce druhých“.

Samozřejmě, že sociální zpětná vazba **nemusí nutně chování druhých upravit** („je mi nepříjemné, že jedeš sedmdesátkou“) – **druzí mají svobodu** v tom, zda a jak se zachovají na základě toho, že já prožívám nepříjemné emoce, když nedodržují povolenou rychlost v obci. **Mohou změnit své chování nebo nemusí**. Já jim to nicméně sděluji vztahově neutrálním způsobem a nechávám je rozhodnout se svobodně. A na základě toho, jak se rozhodnou a jak budou reagovat, zjistím, jaký ke mně mají vztah, jak moc jim na mně záleží.

Pokud se mi **hodně nelíbí** chování druhého a já mu k tomuto jeho chování začnu dávat zpětné vazby, ale on na ně vůbec nereaguje, mám k dispozici **další nástroje** (např. **asertivní techniky**). I tak **možu zůstat symetrický**. I tak možu zůstat demokratickým typem vedoucího.

Se zpětnou vazbou a komunikací souvisí takzvané Johariho okénko, které popsali psychologové Joseph Luft a Harry Ingham.

Johariho okénko

Oblasti chování:	– známé sobě samému (já o sobě vím)	– neznámé sobě samému (já o sobě nevím)
– známé druhým lidem (druzí o mně vědí)	Veřejná zóna („aréna“, „fórum“) např., že jsem trémista	Slepá zóna např. já se cítím v pohodě, ale druzí na mně „vidí“ trému
– neznámé druhým lidem (druzí o mně nevědí)	Soukromá zóna („fasáda“, „skrytá zóna“) např. má tréma, kterou jsem se naučil skrývat	Neznámá zóna (pro odborníka) vytěsněné traumatické, nepříjemné zážitky

Johariho okénko ukazuje, že každý z nás má ve vztahu k druhým lidem čtyři zóny, tvořené kombinací toho co on sám o sobě ví a neví a co o něm druzí vědí a nevědí.

Veřejná zóna je zóna, do které „vidí“ obě strany: jak já, tak druzí. Je-li cílem komunikace porozumění, nejlépe ho budeme dosahovat ve veřejné zóně. Protože zde máme věci, které o sobě navzájem víme, jsou nám vzájemně známy.

Do **soukromé zóny** necháváme nahlédnout druhé jen občas. Sem patří naše emoce, zájmy, motivy, minulé zkušenost, ale i naše struktury, na základě kterých rozumíme světu, či skrývané zlovyky. Chceme-li docílit porozumění, měli bychom tuto zónu zmenšovat na úkor zóny veřejné.

Slepá zóna je tvořena tím, co o nás vědí druzí a my sami o sobě ne. Porozumění opět napomáhá, pokud nám druzí tyto věci sdělují a zmenšují naší slepou zónu ve prospěch zóny veřejné. Tím, že se o sobě dozvíme to, co jsme nevěděli (i když to někdy nemusí být příjemné – např. jak působíme na druhé), pomůže nám to pochopit, proč se k nám druzí někdy chovají tak jak se chovají.

Do **neznámé (nevědomé) zóny** (tvoří ji to, co druzí ani já nevíme) vytěsňujeme traumatické zážitky. Touto oblastí se zabývá psychoterapie; tato zóna se nejvíce projevuje, když se zachovám nečekaně, něčeho se např. bojím a nevím proč.

Interakce a komunikace

Příklady sociální zpětné vazby

Hrajme za sebe

Druzí mají svobodu

*Symetrii mohu udržet, i když
na ni druhý nepřistoupí*

Johariho okénko

Veřejná zóna

Soukromá zóna

Slepá zóna

Neznámá zóna

Zóny a jejich velikost se v průběhu života mění a jsou rozdílné i podle toho, s kým v danou chvíli komunikuji (jiná je má slepá zóna pro kolegu, pro učitele, pro manželku...)

Cílem komunikace je porozumění, tedy zvětšovat veřejnou zónu na úkor soukromé zóny (tomu se říká **sebeotevření** a je to vlastně jedna „polovina“ sociální zpětné vazby. Jedná se o tu část sociální zpětné vazby, kde mluvíme o tom, co se v nás děje, kde mluvíme o svém prožívání, o svých emocích). Porozumění pomáhá, zvětšujeme-li veřejnou zónu i **na úkor slepé zóny** (sem patří informace o mně od druhých lidí). Co dělá **sociální zpětná vazba**? U mě **odkrývá mou soukromou zónu** (sděluji své emoce, vážící se k chování druhých) a **druhým zvětšuje jejich slepou zónu** (dostávají informace o mém chování a o tom, jak působí na své okolí). Většinu toho, co o sobě víme, víme od druhých.

Aby byla sociální zpětná vazba účinná či efektivní, musí v ní být použit přesný popis chování. Zde doporučujeme být maximálně popisní. Na rozdíl od některých jiných autorů nepovažujeme za přesný a dostačující popis v této sociální zpětné vazbě: „ty botičky máš obuty správně, a to se mi líbí“. Popisným jazykem je to řečeno takto: „botičky máš obuty tak, že levá botička je na levé noze a pravá na pravé noze, a to se mi líbí“. Doporučujeme maximálně precizovat konkrétní a přesný popis v sociálních zpětných vazbách (napomůžeme tím navíc minimalizaci úhlu zkreslení).

Řídit skupinovou dynamiku v oblasti komunikace tedy **znamená splňovat základní cíl komunikace: pátrat po porozumění a nepopírat druhým jejich vidění světa**. Porozumění může bránit subjektivita lidského vnímání (rozdílné emoce, motivace, minulá zkušenost mluvčích) a tendence strukturovat věci do smysluplných celků. V pátrání po porozumění, po tom, jak druzí „vidí“ svět, nám mohou pomoci otevřené otázky, neustálé se ujišťování o tom, jak mé signály působí na druhé, a pak určitě ještě sumarizování toho, co řekli druzí, a vizualizování (schémata, obrázky). Pomůže také, když jsme maximálně konkrétní a když máme v souladu verbální a neverbální složku komunikace. Do komunikaci přicházejí věcné a vztahové signály. Vztahové jsou pro komunikaci zásadnější. Vztahy můžeme mít mezi sebou nastaveny symetricky a asymetricky. Základním nástrojem, jak pečovat o vztahy a otevřeně si mezi sebou vyřikávat nepříjemné věci, je sociální zpětná vazba bez hodnocení (nálepek), bez agrese, bez věštění (interpretací) a bez nevyžádaných dobrých rad, založená na neutrálních popisech chování druhých a na zprávách, co toto chování ve mně vyvolalo. Sociální zpětnou vazbou zvětšujeme naši vzájemnou veřejnou zónu a tím přispíváme k otevřené atmosféře.

S ohledem na skupinovou dynamiku je třeba ještě připomenout, že sociální zpětné vazby a vůbec symetrie v komunikaci podporují většinou dostředivé síly v životě skupiny a asymetrie spíše síly odstředivé (samozřejmě záleží na situačním kontextu).

Interakce a komunikace

*Je důležité zvětšovat
veřejnou zónu*

Shrnutí

Podskupiny

Obecný pohled na problematiku podskupin:

Jak by měla skupina „pracovat“ s podskupinami, abychom ji mohli označit za tým?

Úvodem můžeme říci, že takřka každá **skupina** skládající se alespoň ze tří lidí čas od času **vytváří podskupiny** (skupina se logicky „rozpadá“ na podskupiny tím více a častěji, čím je početnější). Fakt, že se skupina občas rozdělí na podskupiny není ani „dobrý“, ani „zlý“. „Dobré“ či „zlé“ to může pro „velkou“ či „hlavní“ skupinu být teprve podle toho, jak se podskupiny budou chovat, jak se budou k „mateřské“ skupině vztahovat.

Základní problém tedy není v tom, zda a jak dělit skupinu na menší či větší celky, ale spíše, zda tyto celky (podskupiny) vzájemně spolupracují, zda spolu nebojují, zda přilajaly a podporují cíle skupiny a jak se vymezují ke skupinovým normám.

Na atmosféru skupiny působí rušivě, pokud skupiny polemizují s hlavním cílem skupiny nebo pokud proti němu dokonce bojí a bojují. Jedno ze základních doporučení tedy bude znít: je důležité **zajistit komunikaci mezi skupinami** tak, aby spolu **podskupiny nebojovaly**, ale naopak **naplňovaly společný skupinový cíl**. Níže se pak podíváme, jak to konkrétně zařídit.

Dalším úskalím může být, pokud podskupina sice souhlasí se skupinovými cíli, ale nesouhlasí se skupinovými normami, postupy (chce dosahovat cílů „po svém“). Opět bude obecné doporučení znít: ve většině případů je nutné pro efektivní chod skupiny, aby podskupiny souhlasily a **dodržovaly skupinové normy**. Konkrétní doporučení, jak se můžeme pokusit to zařídit, následují níže.

Konkrétní praktická doporučení pro práci s podskupinami:

Dle našeho názoru je optimální velikost efektivní skupiny, **optimální počet lidí**, kteří spolu mohou efektivně spolupracovat **od 3 do 7 osob**, což je jeden z důvodů, proč má cenu za určitých okolností skupinu dělit na menší podskupiny.

Rozdělíme-li skupinu do podskupin, je nutné ještě předtím pečlivě **nastavit pravidla (normy)** další vzájemné spolupráce. Kdo bude podskupiny zastupovat? Jak často se jejich zástupci budou scházet? Jak zajistíme tok informací mezi skupinami? Bude někdo (a kdo) řídit práci podskupin? Jak zařídíme, abychom skupinový cíl optimálně rozdělili na dílčí cíle, které budou zadány jednotlivým podskupinám? Jak budeme hodnotit práci podskupin a jejich příspěvek ke společnému úsilí? Atd.

Bohužel se často setkáváme s tím, že se (nejen) nově vzniklé skupiny **vymezují vůči ostatním skupinám** („budeme lepší než... /áčko, vedlejší škola, staří učitelé.../) – o tom více v kapitole o atmosféře. Přimlouváme se, abychom to dělali co nejméně, nejlépe vůbec. **Porovnávejme se sami se sebou**, snažme se zlepšovat a pracovat na sobě nezávisle na ostatních. A kdykoli to půjde užívejme prosím 1. osobu množného čísla („my všichni společně“). I podskupiny jsou navzájem „my“. A ne „oni z vedlejšího kabinetu“, „oni z vedení“, „oni z ministerstva“... **Máme přece společný cíl...** Nebo ne?

Určitě má také smysl co nejčastěji poukazovat na společný cíl, čím podskupina přispěje k tomuto skupinovému cíli a v čem to pomůže skupině. (Na konci nezapomeňme ocenit přínosy všech skupin).

Na počátku spolupráce podskupin je vhodné udělat **první krok** směrem ke spolupráci. Usmát se, říci „jsme rádi, že s vámi na tom problému můžeme spolupracovat“, **nastavit už od začátku spolupráci pozitivně**. (Jak už víme z kapitoly o komunikaci, prvních 30 vteřin interakce je velmi důležitých). Začít spolupracovat s někým, kdo při našem prvním kontaktu hlasitě vzdychá a pod vousy si mumlá „to zas bude spolupráce“, je velmi obtížné, ne-li nemožné.

Pozitivním krokem ke vzájemné spolupráci může být **výměna „know-how“** mezi podskupinami, tedy postupů a doporučení, které se při plnění některého z úkolů osvědčily. Nabídnout druhým sám od sebe své nejlepší zkušenosti a doporučení vytváří velmi pozitivní atmosféru spolupráce. V dlouhodobém horizontu by výměna měla být **reciproční** (aby všechny strany dávaly stejně). Nemělo by být realitou, že někdo jen dává a druhý jen bere.

Podskupiny

Každá skupina se čas od času rozpadá na podskupiny

Důležité je, jak se podskupiny chovají k mateřské skupině

Jak se ztotožňují podskupiny s cíli skupiny?

Jak se ztotožňují podskupiny se skupinovými normami a postupy?

Konkrétní praktická doporučení

Optimální počet lidí ve skupině je 3 – 7

Otázky, které bychom si měli při práci s podskupinami pokládat

Podskupiny patří do „mateřské“ skupiny

Užívejme často slova „my společně“

Poukazujme na společný cíl

První krok

Výměna zkušeností, sdílení know-how

Dalším důležitým prvkem je **otevřená upřímná komunikace**, v rámci níž si podskupiny vyřikávají pozitivní i negativní věci ve vzájemné spolupráci.

Chceme-li tedy řídit skupinovou dynamiku v oblasti podskupin, měli bychom zařídit, **aby podskupiny sdílely cíl a normy „mateřské“ skupiny**. Používejme často 1. osobu množného čísla („společně pojďme“, „udělejme“...), poukazujme na to, že máme společný cíl, dělejme pozitivní „první kroky“ v naší vzájemné spolupráci, vyměňujme si zkušenosti (a sdílejme know-how) a hlavně o všem otevřeně komunikujme.

V některých výjimečných situacích nemusí vadit, když podskupiny nesdílí společný skupinový cíl a normy. O tom však více v kapitole o dostředivých a odstředivých silách.

Podskupiny

Otevřená upřímná komunikace

Shrnutí

Struktura, stavba skupiny

Jak jsme uvedli výše, **struktura skupiny** je určitým způsobem rozčleněný systém pozic a rolí, které se postupně vytváří v každé skupině (je-li pro to dostatek času). Často hovoříme o **formální** (oficiální) struktuře a **neformální** (neoficiální) struktuře. Většina pracovních skupin má **formální** strukturu **hierarchickou**: každý je podřízen někomu, komu zodpovídá za svou práci, komu „reportuje“ (i ředitel školy či firmy „skládá účty“!). Jak je z výše uvedeného vidět, podstatnou součástí formální struktury je proto vedení skupiny (viz kapitola věnovaná vedení a řízení).

Co je důležité si uvědomit: podle zařazení ve formální struktuře organizace vyplývají členům skupiny práva, povinnosti a prestiž. Řídit skupinovou dynamiku v oblasti struktury předně znamená vůbec mít nějakou strukturu (nikoli chaotickou či žádnou). Doporučujeme, aby **struktura** byla **transparentní**, tedy jasná. Aby bylo jasné (zřejmé), kdo kam patří, kde je jeho místo, za jakých okolností, díky čemu se ve struktuře může posunout výše (i v jakém časovém horizontu), a za co, díky čemu může „propadnout níže“. Všechny tyto věci by měly být členům skupiny známy.

Neformální strukturu pak tvoří **vzájemné vztahy členů skupiny** – kdo má koho raději více či méně, tedy vzájemné sympatie a antipatie. Každý ze skupiny se pochopitelně snaží trávit co nejvíce času s těmi členy skupiny, které má rád, s kterými si rozumí, s kterými mu je dobře (a naopak). (Neformální strukturu skupiny můžeme pozorovat podle toho, kdo s kým komunikuje častěji než s někým jiným, kdo si vedle koho sedá, kdo s kým „kamarádí“.) Neformální struktura může být velmi proměnlivá.

Z nesouladu mezi formální a neformální strukturou **mohou vznikat konflikty**. **Prevencí** a lékem je opět pouze upřímná a **otevřená komunikace** s ošetřováním vztahů (viz kapitola interakce a komunikace).

V každé (pracovní) skupině je oficiální a neoficiální skupinová struktura. Formální, oficiální struktura by měla být transparentní, jasná a přehledná. Mělo by být jasné vymezeno, za jakých okolností se lze posouvat ve struktuře oběma směry. (Postavení v této struktuře totiž určuje práva a povinnosti členů skupiny a jejich prestiž). Naopak neformální struktura skupiny je tvořena vzájemnými sympatiemi a antipatiemi. Mezi formální a neformální strukturou může vznikat nesoulad, který povede ke konfliktům. Proto je nutné ve skupině pečlivě ošetřovat vztahy a upřímně i otevřeně komunikovat (pravidelně dávat prostor pro jakési „vyříkávání si“).

Struktura, stavba skupiny

Struktura skupiny jako systém pozic a rolí

Formální a neformální struktura

Postavení ve formální struktuře ovlivňuje práva a povinnosti i prestiž každého člena skupiny

Nutnost transparentních norem

Neformální strukturu tvoří vzájemné sympatie a antipatie členů skupiny

Nesoulad mezi formální a neformální strukturou: potenciální zdroj konfliktů

Prevencí je ošetřování vztahů a otevřená komunikace

Shrnutí

Pozice a role

Pozice ve skupině:

Pozicemi rozumíme **zařazení**, „umístění“ toho kterého člena **v oficiální struktuře skupiny**. Z pozice vyplývají **práva** (výhody) a povinnosti člena skupiny. Každá pozice má připsán určitý **status** (status je hodnota dané pozice z pohledu skupiny /tj. společenská, skupinová hodnota pozice/ a prestiž této pozice).

V tomto směru je pro efektivní řízení skupinové dynamiky vhodné přesně **vymezit práva a povinnosti každé pozice**. Tzn. ve skupině by měl existovat (nejlépe **písemný**) **záznam pozic**, písemné zachycení formální struktury. Takovému písemnému záznamu pozic se říká „organigram“ nebo „orgchart“. Jeho součástí by mělo být vymezení práv a povinností všech pozic.

K lidem, členům skupiny na kterékoli pozici by se mělo přistupovat **rovnoprávně**, nikdo by neměl mít výhody jen proto, že je na nějaké pozici (aby neplatilo: „všichni jsme si rovni, ale někteří si jsou rovnější“). Také by mělo být jasně stanoveno, **za jakých okolností** (za jaké „zásluhy“) se lze v žebříčku skupiny **posunout na vyšší pozice** (a v jakém časovém horizontu) a za jakých okolností lze **klesnout** (za jaké „hříchy“) – viz výše v kapitole struktura, stavba skupiny.

Posledním doporučením v oblasti práce s pozicemi je apel, aby formální **vedení** skupiny (ředitel/ka a jeho/její náměstci/kyně či zástupci/kyně) často **vyjadřovalo**, že **všechny pozice jsou pro chod skupiny nezbytné** a žádná není „lepší“ nebo „horší“ (na důležité porady pedagogických pracovníků v některých školách chodí například i kuchařky a další zaměstnanci). Vždyť již Tomáš Garrigue Masaryk prý říkal, že dobrý dělník není o nic méně významný, důležitý než dobrý prezident.

Pozice tedy určuje místo, zařazení člena ve struktuře skupiny. Skupina (organizace) by proto měla mít nejlépe grafický náčrtek poziční struktury (tzv. „orgchart“ či organigram“). Každá pozice by měla mít jasně vymezena práva a povinnosti (popis pracovní pozice). Ke skupinám by se mělo přistupovat rovnoprávně: žádná pozice by neměla mít neoprávněné výhody. Také by mělo být jasné, kdy a za jakých okolností mohou členové skupiny získat jinou (vyšší) pozici či ztratit stávající. Vedení (i členové) skupiny by si měli uvědomit a vyjadřovat svým chováním, že všechny pozice jsou pro chod skupiny důležité.

Role ve skupině:

Role ukazuje, představuje to, jak „**hrajeme**“ či „**naplňujeme**“ **určitou pozici**. Skupina totiž očekává od nositele každé pozice **určité chování**. A právě toto očekávané chování člověka na dané pozici z pohledu skupiny, se nazývá „role“. Je logické, že ne vždy hrajeme svou roli (na dané pozici) podle očekávání skupiny. Skupina většinou **očekávané chování odměňuje a neočekávané, „vybočující“ trestá**, sankcionuje. (Vzpomeňme jen např. skupinového tlaku /viz kapitola úvod do teorie týmové práce/.)

Praktickým doporučením pro práci se skupinovou dynamikou v oblasti rolí je opět **otevřenost, upřímnost v komunikaci** a ještě jedna důležitá lidská vlastnost, totiž **tolerance**. Nelíbí-li se členům skupiny, jak někdo „hraje“ svou roli, měli by mu dát **sociální zpětnou vazbu** (viz kapitola interakce a komunikace). Naopak pokud někdo cítí přílišný „tlak“ na svou roli a přílišné „řízení“, měl by tomu (těm), od něhož (nichž) tento tlak přichází, dát sociální zpětnou vazbu. Také můžeme v tuto chvíli do skupinového života zavést **pravidlo (normu)**, týkající se chování členů na dané pozici. (Např. „Pojďme se dohodnout, že kdo bude naši organizaci reprezentovat při vybraných příležitostech na veřejnosti /přijetí určité role/, bude dodržovat formální styl oblečení – dámy šaty, pánové oblek /tj. norma, jak danou roli „hrát“/.)

Ve skupině hrajeme na daných pozicích jednak **role odborné** (učitel fyziky, pedagogicko-psychologický poradce atd.) a jednak **role skupinové**. Odborným rolím se zde věnovat nebudeme, věříme, že s nimi pracuje každá organizace dle svých potřeb a specifik.

Pozice a role

Vymezení pojmu „pozice“

Záznam (diagram) pozic

Práva a povinnosti jednotlivých pozic

Rovnoprávný přístup ke všem pozicím

Vzestup a pokles na pozicích ve skupině

Formální vedení skupiny by mělo často vyjadřovat, že jsou všechny pozice (stejně) důležité

Shrnutí

Vymezení pojmu „role“

Skupina sankcionuje a odměňuje to, jak její členové hrají své role

Doporučení: tolerance a otevřená komunikace (zejména zpětné vazby)

Chování, hraní rolí lze ošetřit zavedením dalších norem

Příklad nastavení normy s ohledem na to, jak „hrát“ určitou roli

Odborné a skupinové role

Chce-li skupina řídit skupinovou dynamiku v oblasti rolí, doporučujeme se skupinovými rolemi pracovat, tj. předně nějaké **role používat a dělit je mezi členy skupiny**. Existuje množství typologií, skupinových rolí. (Publikace uvedené v závěru těchto skript obsahují některé vybrané typologie. Velmi známá je např. typologie skupinových rolí od Mereditha Belbina. Belbin doporučuje, aby měl efektivně pracující tým těchto osm relativně rozdílných rolí, které se vzájemně doplňují: „předsedu“ či „koordinátora“, „formovače postupů a myšlenek“, „myslitele“, „kontrolora“ či „vyhodnocovače“, „vyhledavatele zdrojů“, „realizátora“, „týmového hráče“ a „kompletovače“ či „dotahovače“. Domníváme se, že se s těmito rolemi nepracuje úplně snadno, proto zde volíme jednodušší dělení.)

My v této publikaci navrhneme dvě praktická rozdělení skupinových rolí s menším počtem prvků (čistě z praktického hlediska – aby to bylo lépe využitelné).

Jako první typologii navrhujeme **rozdělení rolí pro běžné účely porad** či řešení problémů skupinovou (týmovou) prací. Doporučujeme mít minimálně čtyři následující role (pochoptelně je možné tyto role slučovat).

- Moderátor
- Zapisovatel, tvůrce záznamu
- Časoměřič
- „Vizualizátor“, kreslič

Moderátor – má v „ruce“ jednání, vede porad. Moderování je specifický způsob koordinování skupiny. Doporučujeme, aby se vedoucí stal pouze tím, kdo **vede (řídí) proces porady** (řešení problému) a věnoval se cele jejímu moderování. Přimlouváme se za to, aby např. při řešení nějakého problému měl vedoucí pouze roli moderátora (tj. aby přiděloval slovo, sumarizoval /shrnoval/, co bylo řečeno) a aby sledoval dodržování pravidel (nastavených norem) – např. že v jednu chvíli mluví jen jeden nebo že nápady nehodnotíme. Pokud chce přesto přednést nějaký nápad, měl by jej prezentovat až jako poslední. (Vedoucí jako moderátor má značnou moc. Jeho nápady na řešení nějakého problému mají jinou váhu, než řekne-li je někdo z „pléna“. Navíc mnozí účastníci pak necítí nutnost pracovat – „vždyť on to za nás všechno vymyslí, ani nás nepotřebuje“. Generální doporučení pro moderátora proto zní: Moderátor pouze moderuje a řídí diskusi. Nevstupuje do ní s vlastními příspěvky. Pokud to jinak nejde /nemůže si pomoci/, tak až jako poslední diskutující!!!) Moderátorem nemusí být vždy formální vedoucí skupiny. Za určitých okolností může tuto roli převzít kdokoli z členů skupiny. A je žádoucí, aby se jednotliví členové ve vedení skupiny střídali.

Časoměřič – měří čas, upozorňuje v předem dohodnutých limitech, že se blíží hodina „H“. Může měřit např. i diskusní vstupy účastníků diskuse, aby dostávali všichni stejný prostor.

Zapisovatel, tvůrce záznamu – nejčastěji zapisuje (nebo zaznamenává jinak – např. na video) dohodnutá pravidla a normy, úkoly atd. Zápis je důležitý pro připomenutí v budoucnu. Co si pamatujeme dnes přesně, za měsíc už ztrácí jasné obrysy. Z tohoto důvodu je nutné, aby byl **zápis maximálně konkrétní** (viz úhel zkreslení, kapitola interakce a komunikace). Praktickým doporučením zde je, aby si zapisovatel nechal od autora myšlenky nadiktovat vše přesně tak, jak autor chce, aby bylo zapsáno. Možná to bude poradě trochu brzdit, ušetříme však čas v budoucnu při hádkách na téma: „tohle jsem takhle neřekl“.

„Vizualizátor“, kreslič – tato role se může překrývat s rolí zapisovatele či moderátora. Úkolem vizualizátora je během skupinového jednání na tabuli či flipchart vizualizovat (přehledně znázorňovat), o čem se jedná, aby na to viděla celá skupina. Důvodem je opět zmenšení úhlu zkreslení a větší srozumitelnost. Žádná porada by se neměla obejít bez tabule či flipchartu (a bez jejich smysluplného využití).

Z praxe víme, že není-li ve skupině zvykem, že např. zapisovatel vyzývá členy skupiny (včetně vedení), kteří vystupují s nějakým návrhem, jenž má být zapsán, aby mu přesně slovo od slova formulovali, co má do zápisu zaznamenat, či pokud není ve skupině zvykem využívat při poradách tabuli nebo flipchart, je první krok k zavedení těchto způsobů práce nesmírně obtížný. Proti členům skupiny, kteří chtějí „novoty“ do skupinové práce zavádět, se často staví většina skupiny (skupinový tlak) včetně vlastního pocitu strachu a trapnosti. Vyzýváme budoucí „reformátory“ skupinové práce k trpělivosti a odvaze! Bohužel není jiná metoda, než jít s vlastní kůží na trh a zkoušet zlepšováky stále znovu a znovu.

Pozice a role

Skupinové role

První typologie čtyř rolí

Moderátor

Doporučení pro roli koordinátora: koordinátor jako moderátor

Moderátorem může být kdokoli z členů skupiny

Časoměřič

Zapisovatel

Doporučení pro zapisovatele

„Vizualizátor“

Doporučení pro vizualizátora

Překážky na cestě při uplatňování změn

V této kapitole, kde se věnujeme pozicím a rolím, můžeme uvést ještě jedno doporučení. Členů ve skupině je často více, než čtyři. Co tedy s **ostatními**, na které nezbude ani role moderátora, časoměřiče, zapisovatele nebo role vizualizátora? Přimlouváme se jim **nějakou další roli svěřit tak, aby každý něco dělal**. Autor těchto skript byl jednou přítomen skupinové práci pedagogů z jisté ZŠ (vytvářeli jakýsi plakát). Jedna paní učitelka řekla v úvodu: „já ještě nemám úkol, nemám roli.“ Někdo ze členů skupiny jí odpověděl: „co kdybys podávala fixy?“ A paní učitelka řekla: „tak jo“. Možná nám to přijde úsměvné. Ale já tuto paní učitelku a celou skupinu pozoroval při práci. Skupina od té chvíle neměla „nouzi“ o fixy a kdykoli někdo potřeboval fixu určité barvy, přispěchala paní učitelka v roli „podavačky fix“ a fixu podala, protože je u sebe shromažďovala a věděla, kdo kterou má. Někdo může říci, že takové role jsou zbytečné. Já ale onu skupinu viděl pracovat – každý pracoval na svém úkolu, hrál svou „roli“. A atmosféra skupiny na mne působila příjemně, práce jim odsýpala od ruky. Je tedy pouze na nás jaké role a jak si je rozdělíme.

Druhá typologie skupinových rolí rozlišuje pět rolí. Tyto role by neměly chybět ve skupině, která chce být efektivním týmem. Jedná se totiž o pět nejdůležitějších rolí či funkcí, které by skupina měla mít, měla plnit. To, že se jedná o funkce celé skupiny, je vyjádřeno oním „v“ v závorce („role /v/ týmu“). Tyto role nemusí vykonávat někdo konkrétní, ale měl by je mít tým jako celek. Více snad vyplyne z dalšího textu. Jeden člověk může mít více rolí a jedna role může být hrána více členy skupiny. Tím chceme říci, že ani v tříčlenné skupině by neměl tým jako celek „vynechat“ žádnou z těchto rolí. Rozdělení rolí viz obrázek.

Role (v) týmu

- * koordinátor
- * kreativec, chrlič
nápadů
- * oponent, realista
- * „dělník“, pracant
- * bavič, „sanitka“

Koordinátor – role koordinátora se do jisté míry shoduje s rolí moderátora. Navíc zde platí vše, co bylo řečeno o manažerských stylech (viz kapitola vedení a řízení). Koordinátor vede skupinu, zajišťuje, aby dosahovala svých cílů, aby v ní procesy fungovaly tak jak mají a aby fungovaly i vzájemné mezilidské vztahy (viz výše manažerské styly v kapitole vedení a řízení).

Kreativec, chrlič nápadů – přináší nová neotřelá řešení. Kdyby skupina jako celek nebyla kreativní, nemusela by dosáhnout vytčených cílů.

Oponent, realista – stahuje skupinu z nebe na zem, uvažuje v „tvrdých datech“, zajišťuje reálnost (splnitelnost) toho, co skupina podniká.

Dělník, pracant – navržené postupy je nutné uvést v život. Kdyby skupina jako celek neměla „tah na branku“ a schopnost „vyhrnout si rukávy“ a začít „makat“, opět by patrně nedosáhla svých cílů.

Bavič, sanitka – díky němu panuje ve skupině dobrá atmosféra. V každé skupině bychom se měli starat o vztahy mezi členy skupiny. Role „sanitky“ se nejvíce pozná když není přítomna: najednou je více konfliktů, hádek a nechuti do práce.

Každý z nás může přijmout (a za určitých okolností jistě i přijímá) **každou z těchto rolí**. Každý z nás může být bavičem, vymyslet kreativní řešení, najít slabiny navrhovaného postupu. Každý z nás je někdy pracantem, dřičem. A každý z nás má v tornistře „maršálskou hůl“ – může být vedoucím. **Důležité je, aby skupina jako celek plnila všech těchto pět rolí** a aby k tomu její členové přispívali. Pokud zjistíme, že je někde deficit (např. „haprují“ nám vztahy, nemáme dost nápadů, pouštíme se do řešení ne-reálných úkolů...), je nutné do této oblasti napřít úsilí (např. častěji si vyřikávat, co nás na sobě štve, používat kreativní nástroje pro řešení problému, před aplikací přijatého řešení provést pečlivou analýzu...).

Pozice a role

Ještě jedno doporučení pro práci s rolemi

Ideální stav: každý ve skupině má nějakou roli

Druhá typologie pěti rolí

Koordinátor

Kreativec

Oponent

Dělník, pracant

Bavič, sanitka

Kdokoli z nás může zastávat kteroukoli z rolí

Deficit rolí je třeba „vyvážit“

Závěrem se zmiňme ještě o jedné věci. Část z nás patří k tzv. „**impulzivním**“ typům a část k tzv. „**reflektivním**“. (Rozdíl mezi oběma typy se ukazuje dobře např. při testech číselných řad. Když dostanou lidé za úkol vyškrtat všechny pětky na tiskopise plném čísel /v řadách/, pracují s rozdílnou rychlostí. Impulsivní typy jsou hotovy výrazně dříve, ale většinou mívají vysoké procento chyb /spletou si některé trojky či osmičky s pětkami a některé pětky přehlédnou/. Naopak reflektivní typy se většinou nemýlí, všechny jejich pětky jsou vyškrtány pěkně z levého dolního rohu jistou čarou do pravého horního – ale bohužel nestihnou v časovém limitu práci dokončit.

Málokdo z nás je vyhraněný „impulsák“ či „reflekták“, nacházíme se někde na škále mezi těmito krajnostmi. Oba typy lidí jsou stejně důležité, oba ve skupinách potřebujeme. Jen **jejich vzájemná interakce může být problémem**. Kde chce reflektivní typ ještě diskutovat a řešit problém, impulsivní už nedočkavě přešlapuje a chce se do toho „už pustit“. Řešením je **oboustranná tolerance**, otevřená **kommunikace** založená na sociálních zpětných vazbách a přesné **stanovení norem, uzavírání kompromisů** (např. dohodnout si přesné časy, jak dlouho se budeme věnovat určitému bodu z programu či jak dlouho budeme ještě sbírat informace, než se pustíme do řešení problému; pomoci může také rozdělení skupiny do podskupin, které si pak pracovní tempo určují samy, a v neposledním případě je možné vyzvat impulsivní typy, které jsou už nervózní, že se něco „neděje“, aby si dali pauzu, zatímco reflektivní typy ještě diskutují o problému a již po několikáté sumarizují).

Každé pozici přísluší **soubor očekávaného chování – role**. Hraje-li člen skupiny tuto roli na dané pozici podle představ skupiny, je vše v pořádku, skupina takové chování dokonce odměňuje. Konflikt nastává, hraje-li někdo svou roli jinak, než jak je ve skupině „obecným zvykem“. V takovém případě doporučujeme toleranci a otevřenou komunikaci, zejména sociální zpětné vazby (případně dohodu na společně akceptovaných upřesňujících normách). Ve skupině existují odborné role a role týmové. Navrhli jsme dvě praktická dělení. První typologie rozlišuje role moderátora, časoměřiče, zapisovatele a vizualizátora. Zde je nutné, aby moderátor opravdu pouze moderoval (tedy řídil diskusi a případně do ní vstupoval v roli diskutujícího až jako poslední, nejlépe vůbec). Skupina by si měla dohodnout i pravidla práce s časem, nad kterými bdí časoměřič. Pro zapisovatele je důležité, aby myšlenky a slova druhých zapisoval přesně tak, jak byli vyřčeni. Práci skupiny doporučujeme vizuálně znázorňovat před zraky všech – to je úkolem vizualizátora. Doporučujeme také, aby každý člen skupiny měl nějakou (byť „malou“) roli. Druhá typologie pak zavádí role (v) týmu: koordinátora, kreativce, realistu, pracanta a baviče. Koordinátor by měl pracovat s manažerskými styly dle situačního kontextu, kreativce chrlí nápady, oponent je stahuje z nebe na zem. Pracant provede jejich realizaci pod dohledem koordinátora a bavič se stará o vzájemné vztahy. **Každá tato dimenze, role je důležitá**. V případě jejich nedostatku by měla skupina tento nedostatek okamžitě vyplnit. Dále existují reflektivní a impulsivní typy lidí, kteří rozdílně vnímají čas. Jejich spolupráci napomůže tolerance, otevřená komunikace (sociální zpětné vazby) a přesná (časová) pravidla, případně krátké volno pro ty, co se už „nudí“. Snaze zavést některé z těchto zásad do praxe může bránit odpor skupiny, kdy skupina na „reformátory“ vyvíjí tlak. Opět není jiná cesta než trpělivost a otevřená komunikace s poukazem, jaké výhody změny přinesou. Záleží na osobní odvaze a nasazení každého z nás. Pozice a role

Pozice a role

*Reflektivní
a impulsivní typy*

Charakteristika typů

Složitá spolupráce obou typů

*Řešení:
tolerance, sociální zpětné
vazby a dohoda pravidel*

Shrnutí

Fáze vývoje skupiny, historie skupiny

Dříve než se zamyslíme nad doporučeními pro oblast řízení skupinové dynamiky v oblasti vývoje skupiny, nastiňme si stručně **pohled odborníků na fáze vývoje skupiny**.

Vývoj skupiny v čase probíhá v těchto fázích:

- **Pregrupální stádium** (předskupinové stádium)
- **Forming** (fáze formování, utváření skupiny)
- **Storming** (fáze kvašení)
- **Norming** (fáze přijímání norem, pravidel)
- **Performing** (fáze podávání efektivního optimálního výkonu)
- **Oficiální ukončení činnosti skupiny**, její rozpad

Ještě než se vytvoří skupina, lidé (její budoucí členové) se většinou setkají, ocitnou se na jednom místě, na „jedné lodi“ (někdy se budoucí členové skupiny i předem dobře znají). Do hry vstupují nejrůznější dohady o tom, jakou bude mít skupina podobu, jak asi bude fungovat, kdo a za jakých podmínek ji oficiálně povede. Tomuto stádiu, kdy je skupinová dynamika ještě „v plenkách“, skupina nemá přesně danou strukturu a vlastně ani nevznikla, se říká **pregrupální stádium**.

Přichází fáze **formingu**. Skupina se začíná tvořit, začínají vznikat první vazby. Pomalu se „probouzejí“ základní prvky skupinové dynamiky. Členové skupiny jsou ve skupině ještě „sami za sebe“, poznávají se, navazují vztahy. Členové skupiny se mohou stylizovat, hrát určité role. Na druhou stranu mohou někteří mít nerealistická očekávání a představy („růžové brýle“). Začíná vznikat neformální struktura (formální může být „oficiálně“ dána hned od začátku). Skupina se spíše orientuje na cíle než na procesy a pravidla dosahování cílů.

Z formingu přecházíme do **stormingu**. Problémy, neřešené otázky, které byly ve fázi formingu přecházeny, nyní „vylézají“ na povrch. Jednotliví členové skupiny se vůči sobě vymezují (u některých může dojít až k deziluzi). V této fázi se může měnit (a utvářet) neformální struktura skupiny, skupina „objevuje“ neformální vůdce, jednotliví členové přijímají další role. Nejistota skupiny se někdy obrací vně skupiny – skupina se někdy „potvrzuje“ a stmeluje přes vnějšího nepřitele.

Následuje fáze **normingu**, tedy přijímání norem. Platí zde pravidlo: do jaké míry a hloubky se vyčistila „obloha“ a vztahy během stormingu, do té míry se podaří přijmout stabilní a trvalé normy. Jak napovídá název, ve fázi normingu skupina přijímá normy a pravidla, fixuje se neformální i formální struktura (k personálním změnám ve formální struktuře dochází nejčastěji ve fázi stormingu nebo normingu). Členové skupiny si již ověřili, co mohou a nemohou od skupiny jako celku a od ostatních očekávat.

Fáze **performingu** je ve znamení podávání výkonu, dosahování cílů a vysoké efektivity. Zdaleka ne všem skupinám se podaří vše si „vyříkat“ (storming) a stanovit si jasná pravidla a principy existence (norming). Tyto „dluhy“ pak mohou mít vliv na výkon skupiny. Pokud však skupina storming a norming zvládne, má otevřenu cestu, aby pracovala efektivně ve fázi performingu: tj. aby pracovala s rolemi, přijímala další normy a měnila staré. Ve skupině pak panuje otevřená atmosféra spolupráce a názorová rozdílnost (konflikty) není využívána k boji, ale k řešení problémů a zlepšování procesů.

V případě změny ve struktuře skupiny (někdo nový přijde nebo někdo „starý“ odejde), **může proběhnout opět krátce celý cyklus** – skupina si potřebuje „sednout“, aby se vytvořila nová struktura, potvrdilo se či změnilo rozdělení rolí a potvrdily se či změnila normy. Změn a tlaků bývá v dnešním životě mnoho, proto není divu, že ve fázi performingu není skupina „napořád“.

Někdy se lidé ptají, **jak dlouho probíhá celý cyklus** u nově vzniklé skupiny. Bohužel žádný přesný časový údaj nelze uvést, protože rychlost vývoje skupiny od formingu k performingu záleží na tom, jak často jsou členové skupiny spolu, do jaké míry někdo skupinovou dynamiku řídí a na dalších proměnných.

U většiny formálně ustavených (pracovních) skupin také nastává dříve či později **formální konec jejich existence**. Cíle jsou dosaženy (nebo předány), skupina je rozpuštěna, její činnost ukončena.

Fáze vývoje skupiny

Teoretický úvod

Fáze vývoje skupiny

Pregrupální stádium

Forming

Storming

Norming

Performing

*Důsledky změny
ve struktuře*

*Časový parametr celého
cyklu je proměnlivý*

*Rozpad skupiny,
konec činnosti*

Má-li proběhnout vývoj skupiny optimálně, má-li se skupina dostat do stádia, v kterém podává vysoký výkon, její členové spolupracují a nemají mezi sebou hluboké konflikty, kdy je zkrátka skupina efektivním týmem s „tahem na branku“, pak by **žádná výše uvedená fáze neměla být přeskočena**, „ošizena“. V každé fázi by měla skupina vyřešit určité úkoly, procesy této fáze, aby mohla postoupit „dále“ a „výše“ a mohla efektivně fungovat. Pokud se nějaká fáze přeskočí nebo se vývoj v této fázi ignoruje, vypadnou většinou ze „skříňné“ skupiny „kostlivci“ v nejméně vhodnou dobu. Podívejme se nyní podrobněji na jednotlivé fáze včetně praktických doporučení, **jak bychom se měli v konkrétních fázích chovat**.

V pregrupálním (předskupinovém) stádiu ještě skupinové vazby nejsou vytvořeny, skupina ještě nemá strukturu. Skupinová dynamika teprve vzniká a začíná působit (např. skupinový tlak ještě většinou není „na světě“). Vzniká-li však nová skupina (nebo např. ví-li se, že se nějaká větší skupina bude dělit do menších podskupin, které pak budou fungovat jako samostatné skupiny), vstupují do hry určité síly. Rodí se „**septanda**“ na téma, jak to bude ve vznikající skupině fungovat, jaké bude mít normy a cíle, kdo tam bude mít jakou pozici, proč vlastně skupina vzniká... Tyto informace mohou a nemusí být pravdivé. Základní doporučení pro pregrupální stádium zní: **poskytovat pravdivé a přesné informace o budoucím vzniku skupiny**, důvodech tohoto vzniku a podmínkách, v jakých bude skupina fungovat (co bude a za jakých podmínek mít dispozici, jaké pravomoci bude mít, jaká práva a povinnosti...) řešením může být např. svolání mimořádné schůze, na které budeme informovat o současné situaci a dalším vývoji a dáme prostor k dotazům.

Přecházíme do grupálního (skupinového) stádia. První fází v tomto stádiu skupiny je **forming**. Členové skupiny se poznávají, navazují první vztahy. U některých mohou existovat (vznikat) nerealistická očekávání vzhledem k činnosti skupiny. V této fázi je vhodné **zavést** ve skupině **pár jasných pravidel** (spíše provozního charakteru), na nichž se bude moci v budoucnosti stavět (např. neskáče se si do řeči, chodíme včas, co nám vadí si nejlépe ihned vyříkáme). Dohodněme se společně na **hlavním cíli** (ve SMART tvaru) a **důvodech vzniku skupiny**. Definujme, co má být **očekávaným výstupem**. Navrhne základní program /harmonogram/ příštích dnů. Otevřená a upřímná komunikace by neměla chybět.

Fáze **stormingu** je o vymezování se členů vůči skupině i vůči sobě. Vztahy se polarizují. Lidé hledají své optimální role, své „místo na slunci“. Od ostatních dostávají (více či méně zdařilé) sociální zpětné vazby. Rozhodně doporučujeme netvářit se, jakoby problémy neexistovaly. Naopak otevřená atmosféra, pro vztahově čistou výměnu názorů (viz kapitola interakce a komunikace) může pomoci skupině zejména v budoucnosti. Ve stormingu by členové skupiny měli **dostat příležitost k otevřenému „vyřikání“ si věcí mezi sebou**. Jasně otevření názorových rozdílů a jejich prezentace tak může být skupině velmi ku prospěchu. V této fázi je důležité, aby se **někdo ujal** případného **moderování** (např. formální vůdce skupiny) tak, aby docházelo spíše k věcným výměnám názorů, nikoli ke vztahovým útokům. Měl by být důsledně spravedlivý (např. v přidělování slova). Po skončení fáze stormingu bychom měli opět nastolit příjemné vztahy a atmosféru spolupráce (např. společnou večeři či oslavou). Doporučujeme, aby účastníci v této fázi dávali najevo své emoce a otevřeně sdělovali sociální zpětné vazby.

Ve fázi **normingu** se přijímají skupinové **normy, postupy, pravidla**. Někdy se „usazuje“ do té doby rozkolísaná neformální struktura skupiny. Zde platí mnoho z doporučení výše uvedených v jiných kapitolách (vedení a řízení, pozice a role, podskupiny). Členové skupiny by měli mít příležitost **se na tvorbě norem podílet**, ovlivnit jejich konečné znění. Jakmile jsou pravidla přijata, je třeba je řídit tj. **pečovat o jejich dodržování**, oceňovat členy skupiny, kteří je respektují a při porušování to nenechat být. Pokud se pravidla neosvědčí, tak je doporučujeme změnit, ale tak, aby to věděli všichni členové skupiny. Formální vedení skupiny by mělo vysvětlit, proč je vhodné zavést pravidla a proč je výhodné je dodržovat a samo by mělo jít příkladem. V krajních případech je v této fázi možné někoho ze skupiny vyloučit.

Skupina se dostává do fáze **performingu**. „Jede“, plní efektivně úkoly. Její **členové spolupracují** a nebojí se vyříkat si problémy ve vzájemné spolupráci. Otevřenou komunikaci o úskalích spolupráce už většinou nevnímají jako útok na svou osobu či roli. Skupina by si měla **připomínat úkol** (opakovat si cíle), utvrzovat se, že jich dosáhne díky spolupráci svých členů. Členové skupiny by si měli dávat najevo, že si sebe navzájem váží a případně by si ke své práci, ke svým výkonům měli **dávat sociální zpětné vazby**. Členové skupiny by měli dostávat **samostatné úkoly** (delegování odpovědnosti). Po dosažení úkolu by se měli členové skupiny dozvědět, jak je jejich úsilí viděno nadřízenými, vůdci skupiny.

Fáze vývoje skupiny

Žádnou z fází bychom neměli „ošidit“

Jak řídit jednotlivé fáze vývoje?

Doporučení pro pregrupální stádium

„Septanda“

Doporučení pro forming

Doporučení pro storming

Doporučení pro norming

Doporučení pro performing

Fáze rozpadu skupiny, oficiálního **ukončení činnosti** nastává nejčastěji, když skupina splní úkoly, kvůli kterým vznikla. Méně často nastává z důvodu „náhody“ (např. reorganizace) či nesplnění zadaného úkolu. Každopádně na konci činnosti skupiny je místo pro **důstojné rozloučení** se členů skupiny, **zhodnocení** výsledků práce a **poděkování** všem členům za úsilí. Někdy je vhodné dát prostor i pro **závěrečné vyřikání si problémů** ve vztazích členů skupiny. Na úplný závěr je na místě oficiální **rozlučková oslava**.

Ještě před vlastním vytvořením skupiny ovlivňují její budoucí členy nejrůznější „fámy“ a „zaručené zprávy“ o tom, jak to bude ve skupině fungovat, proč skupina vzniká, kdo tam bude mít jakou pozici. Tomuto stádiu vzniku skupiny se říká „pregrupální“. V tomto stádiu bychom měli přesně, pravdivě a srozumitelně informovat o situaci. Následuje forming, tedy fáze vzniku skupiny. Lidé mohou mít masky, stylizovat se. Vznikají první vazby. Zde doporučujeme otevřenou a upřímnou komunikaci, dohodnout základní provozní pravidla, shodnout se na cíli, očekávaném výstupu a ujasnit si smysl vzniku skupiny. Ve fázi stormingu, která následuje se vytváří struktura skupiny a „usazují“ se vztahy. Členové skupiny by měli mít možnost vyřikat si, co jim na vzájemné spolupráci vadí a čeho si cení: věcně a nejlépe pomocí sociálních zpětných vazeb. Tato fáze by měla být moderována, aby nedocházelo ke vztahovým útokům. Na konci fáze stormingu se přimlouváme „dostředit“ skupinovou dynamiku např. společnou večeří. Dále následuje fáze normingu, během které vznikají skupinové normy (pravidla a postupy). Participace členů skupiny na přijímání norem je navýsost vhodná. Po zavedení pravidel je nutné je dodržovat a dbát o jejich dodržování, případně je změnit a o změně pečlivě komunikovat. Výjimečně se v této fázi se skupinou některý z členů rozloučí. Přichází fáze performingu, kde skupiny podává vysoký výkon. Vztahy už většinou fungují, často na přátelské bázi. V této fázi je vhodné pracovat se sociálními zpětnými vazbami k výkonu členů skupiny (aby se dozvěděli, jak dopadl úkol, na kterém pracovali). Mohou dostávat motivující samostatné úkoly. Konec života skupiny, rozpad skupiny je logickou poslední fází skupinového života. Měl by být důstojnou tečkou za existencí skupiny: včetně oslavy, ocenění, odměn a případného prostoru pro „vyčištění“ (vyřikání si) vztahů. Všechny fáze jsou pro život skupiny důležité, žádná by se neměla přeskočit a ošidit. Pokud nastane výrazná změna (zejména ve struktuře skupiny), může dojít k novému opakování celého cyklu a přestavbě skupiny.

Fáze vývoje skupiny

Doporučení pro fázi ukončení činnosti skupiny

Shrnutí

Atmosféra ve skupině

Atmosféra je jedním z prvků skupinové dynamiky, které jsou relativně **viditelné na první pohled**. I nezávislý vnější pozorovatel může v zásadě snadno a brzy nahlédnout, jaká atmosféra ve skupině panuje (jaké tam vládou vztahy, jak se lidé navzájem oslovují, zda si vykaží či tykají /i s vedením/, jaký typ humoru ve skupině zdomácněl, jaká míra otevřenosti ve skupině vládne...).

Opět i u atmosféry platí, že i běžná pracovní skupina, kterou bychom neoznačili za fungující tým, má nějakou atmosféru. Žádná skupina totiž není bez atmosféry. Tým dělá týmem mimo jiné právě určitý **typ „týmové“ atmosféry**. Jedná se o atmosféru spolupráce, radosti z dobře odvedené práce, radosti z toho, že do „našeho týmu patřím“. Chceme-li tedy efektivně pracovat se skupinovou dynamikou, neměli bychom atmosféru vynechat.

A jak tedy s atmosférou pracovat? K příjemné atmosféře přispívá **otevřená komunikace** a vědomí, že mezi sebou **jednáme férově, spravedlivě**. Mají-li všichni možnost vyjadřovat se ke společným věcem, účastnit se přijímání rozhodnutí a jsou-li tato rozhodnutí přijímána spravedlivě, vede to většinou k pozitivní „týmotvorné“ atmosféře. Naopak ovzduší nedůvěry, křivd a nespravedlností vede „do pekel“. Ještě bychom rádi podtrhli, že na atmosféru může také působit destruktivně neinformovanost. (Pokud „nahoru“ přijali nějaké rozhodnutí, a členové skupiny neví proč a ani jim to rozhodnutí nebylo přesně zkomunikováno (sděleno) a zdůvodněno, může to na atmosféru působit negativně.)

Z výše uvedeného snad přehledně vyplývá, jak jsou jednotlivé prvky skupinové dynamiky spolu propojeny – zde konkrétně atmosféra s komunikací a vedením.

Na atmosféru ve skupině mají velký vliv i **společné oslavy a vzájemná ocenění** (nejen) po vykonané práci či splněním úkolu. Týmy s příjemnou „protýmovou“ atmosférou se spontánně radují z úspěchu.

Dalším důležitým bodem působícím na atmosféru je **oceňování**. Doporučujeme oceňovat druhé co nejčastěji. Psycholog Jaro Křivohlavý upozorňuje, že efektivní poměr ocenění k výtkám je 5 : 2. Tedy, že dvěma pokáráním by mělo odpovídat pět ocenění. Oceněním, na rozdíl od pochvaly, rozumíme **výrok**, který je **postavený na sociální zpětné vazbě**. Ocenění by tak mělo samozřejmě mít formu sociální zpětné vazby. Např.: „To, že jste ten úkol splnili v termínu, mne moc potěšilo.“). Naproti tomu pochvala je postavena na hodnocení ve formě nálepky („udělali jste to dobře“). Takto postavená pochvala je nekonkrétní a nemá ani příliš velký účinek, může být dokonce kontraproduktivní („to říká jen tak“).

K pozitivní skupinové atmosféře stmelení přispívají i **skupinové rituály, slovník skupiny** a další zvláštnosti (specifické pozdravy, trička...).

K tématu atmosféry bychom ještě rádi uvedli jeden **nešvar**. Někdy u nás bývá zvykem (zvláště u nově vzniklých skupin) vytvářet atmosféru jednoty a jedinečnosti tím, že **popřeme jiné skupiny** („budeme lepší než béčko“). Přimlouváme se neutvářet týmovou atmosféru tím, že „budeme lepší než druzí“. Naopak. Snažme se být „lepší než my sami“. **Porovnávejme se sami se sebou** a pracujme na týmové atmosféře zevnitř. Ne však prostřednictvím hledání společného nepřítele. (Důsledkem toho totiž je velmi malá ochota či úplná neochota spolupracovat napříč skupinami, které teď najednou mají spolupracovat, ač byly předtím vlastně „nepřáteli“.) Popírejme toto vymezování se skupiny („ukážeme jim, že na nás nemají“) na úkor ostatních hned v počátku. (Pak se divíme, proč se „áčko“ s „béčkem“ pere a nechťejí spolu spolupracovat, nebo si říkáme, kde se tam vzaly ony prvky šikany? Většinou to bývá z **nadměrně nastavené soutěživosti**, kdy se porovnávají skupiny a jednotlivci mezi sebou. To vytváří soutěživou atmosféru, nikoli atmosféru spolupráce a důvěry!)

V týmu, kde panuje týmový duch, týmová atmosféra, by také mělo platit, že **úspěch není záležitostí jednotlivce**, či nějaké skupinky, **ale všech, celého týmu**. A stejně tak neúspěch. Oceňovat pouze jednoho člověka za práci, na níž se podíleli všichni, či naopak hledat viníka, který „za to může“, když se něco nepovedlo, boří týmovou atmosféru. (Samozřejmě, bude-li někdo z členů skupiny krást kolegům z peněženek, je zcela na místě konfrontovat ho s následky jeho činů a asi i zvážít jeho vyloučení. Pokud

Atmosféra

Atmosféra je vidět na první pohled

I skupina má atmosféru, ale tým má „týmovou“ atmosféru

Jak s atmosférou pracovat

Spravedlnost a otevřenost versus ovzduší nedůvěry a křivd

Neinformovanost působí na atmosféru negativně

Význam oslav a vzájemného oceňování

Příklad ocenění

Rituály

Nešvar popírání jiných skupin

Soutěživost a její vliv na atmosféru

Jsme tým: úspěchy a neúspěchy se týkají nás všech

se však nejedná o trestnou činnost, ale o běžné úkoly, je velmi neefektivní hledat viníka neúspěchu.) Pozitivní týmové atmosféře naopak prospěje **orientovat se do budoucnosti** a odpovědět si na kardinální otázku: „Co budeme dělat příště jinak, aby se vše povedlo?“

Atmosféře tedy pomáhá transparentní, upřímná, otevřená komunikace, spravedlivý přístup všech ke všem, dále vzájemná podpora, oceňování a oslavy po vykonané práci. (Oslavovat vzájemně svá výročí, svátky, narozeniny také samozřejmě podporuje pozitivní atmosféru.) K atmosféře také přispívají i skupinové rituály. A atmosféře také prospěje, snažíme-li se tmelit náš tým „zevnitř“ a ne společným nepřítelem. A ještě jedno závěrečné doporučení: při týmové práci platí, že úspěch týmu, je úspěchem všech a neúspěch týmu je opět neúspěchem všech. Při neúspěchu se pak vyplatí orientovat se do budoucna a hledat, co změníme, vylepšíme, není efektivní hledat viníka.

Atmosféra

Shrnutí

Dostředivé a odstředivé síly

Řídit, efektivně ovlivňovat dostředivé a odstředivé síly ve skupinové dynamice znamená hlavně **tyto síly vyvažovat**. Jedná se tedy o citlivé přisypávání tu „soli“ napětí (tenze) odstředivých sil a tu „cukru“ sil dostředivých, soudržných (kohezivních).

Kdyby totiž ve skupině převládly pouze síly **dostředivé**, skupina by se nikam **nevyvíjela**, stagnovala by, nebyl by zde možný tvůrčí konflikt. („Nebudeme se přece přít, rád ti ustoupím. Koneckonců je jedno, jaké řešení zvolíme.“)

Naopak kdyby převládly síly **odstředivé**, hrozil by **rozpad skupiny** a odchod členů. („S takovými rejpalý spolupracovat nebudu!“)

Můžeme tedy říci, že **týmem je každá skupina, která vyvažuje dostředivé a odstředivé tendence ve skupinové dynamice směrem k efektivní spolupráci** (podle situačního kontextu).

Mezi **dostředivé síly** patří většinou např. symetrie v komunikaci, užívání sociálních zpětných vazeb, užívání rituálů a vlastního slovníku skupiny, obecně možnost participace členů skupiny na vedení, ocenění jejich práce apod.

Mezi **odstředivé síly** patří většinou šumy v komunikaci, nespravedlnosti v životě skupiny (např. v odměňování), direktivita, útočnost vedení, nesdělení cíle a smyslu úkolu apod.

Zda bude mít daná interakce, daná věc na skupinovou dynamiku vliv odstředivý či dostředivý, **záleží především na situačním kontextu**. Větu „Vezmi ten počítač a rychle!!! Dělej!!!“ pronesenou navíc hodně hlasitě, bychom asi ve většině případů vyhodnotili jako „odstředivou“. Byla-li by však pronesena při požáru ještě i s vědomím, že na hard disku počítače se nacházejí nesmírně důležitá data, vyhodnotili bychom ji asi jako dostředivou (stejně tak i její příjemce). Zejména ve chvílích krize (což vyplývá i z výzkumů) lidé vnímají jako dostředivé i takové věci nebo události, které by za jiných okolností vnímali jako odstředivé.

Členové skupiny a zejména její vedení by mělo **umět přepínat své styly jednání dle situačního kontextu**. Nemůžeme se však hlídat, kontrolovat neustále. Pokud získáme pocit, že naše činy neodpovídaly situačnímu kontextu, měli bychom umět se omluvit a skupinovou dynamiku vyvážit.

Zatímco přitažlivost zemská je fyzikální veličina, která působí na celé zeměkouli (i když by i to možná někteří vědci zpochybnili) na stejném principu, člověk a jeho jednání je naprosto nekonstantní a nepředvídatelný. Proto jakákoli **zde** v této publikaci **uvedená doporučení platí většinou, často, takřka vždy, ale zdaleka ne pokaždě!!!**

Doporučení uvedená v těchto skriptech platí a autor za ně ručí. Nicméně jsou situace, kdy je vhodné se zachovat přesně opačně, než je zde doporučeno. Např. **v některých specifických situacích** (hrozí-li ztráty na zdraví, majetku či nebezpečí z prodlení) není vhodné získávat pohledy členů skupiny, není vhodné dávat jim prostor a nechat je podílet se na vedení, nechat je podílet se na přijímání cílů, norem, postupů záchrany. Naopak **je na místě, aby rozhodl jeden člen skupiny** (pravděpodobně vedoucí) a vzal na sebe odpovědnost (přičemž může jednat vztahově nesymetricky). Nicméně v ostatních případech pravidla o participaci platí a neměli bychom se zaklínat, že „krize je skoro pořád“.

Stejně tak mohou nastat **situace**, kdy **můžeme využít zdravou soutěživost** a nechat podskupiny „bojovat“ proti sobě. I když se vše odehrává v přátelském duchu a legraci, neměli bychom zapomínat, že tím podporujeme odstředivé tendence ve skupině a dříve či později bychom měli skupinovou dynamiku opět „dostředit“.

O tom, že **manažerské styly by se měly přepínat podle situačního kontextu** jsme již hovořili (jsou chvíle /krize/, kdy je na místě direktivní styl, v některých chvílích je na místě volný styl /když skupina nepracuje, ale je v neformální situaci/, nicméně ve většině ostatních situací je na místě vedení formou demokracie či participativního stylu).

Nelze tedy dát žádná pevná doporučení typu: „ve čtvrtce mačkejte vždy červené tlačítko“. Skupina je tvořena lidmi a **při práci s lidmi žádná přesná a „vždy použitelná“ doporučení neexistují**.

Dostředivé a odstředivé síly

Řízení dostředivých a odstředivých sil

Co by se stalo, kdyby převládly pouze dostř. nebo odstř. síly

Jiná, další definice týmu

Příklady dostř. sil

Příklady odstř. sil

Záleží na situačním kontextu

Umění přepínat styl jednání dle situačního kontextu

V těchto skriptech uvedená doporučení neplatí vždy

Někdy bychom se měli chovat jinak, než jak je uvedeno ve skriptech

Kontrolujeme růst odstředivých sil

Přepínání manažerských stylů

Nicméně se nebojme pracovat i s tenzí skupiny, **konflikt může někdy** pomoci „vyčistit“ vzduch a **posunout skupinovou dynamiku kupředu**.

Řídíme-li, vyvažujeme-li skupinovou dynamiku, pracujeme-li týmově, měli bychom vyvažovat dostředivé a odstředivé síly. Znamená to, že nejednáme vždy a ve všech situacích stejně, ale někdy můžeme působit i nepříjemným až agresivním dojmem – záleží na cíli a situačním kontextu. Každopádně **výkyvy** dostředivých a odstředivých sil bychom měli pečlivě **vyrovnávat**. Pokud pečlivě vyvažujeme „sůl“ s „cukrem“ dojde ve skupině k **synergii** (tedy k součtu energií) – k efektu, kdy **skupina podává mnohonásobně vyšší výkony, než kdyby členové týmu pracovali izolovaně a výsledky jejich práce se sečetly**. Pak se skupina stává vysoce efektivním synergickým týmem. A co více než efektivní, synergický tým bychom si v práci skupiny mohli přát?

Dostředivé a odstředivé síly

*Pozitivní vliv konfliktů na
skupinovou dynamiku*

Shrnutí

Synergie ve skupině

Proces řešení problému týmovou prací

Pokud efektivně řídíme skupinovou dynamiku, dodržujeme zásady výše uvedené a vyvažujeme dostředivé i odstředivé síly, ovlivňujeme **sociální** (tzv. **měkké procesy**) ve skupině. Existují však ještě tzv. **tvrdé procesy**, které se **netýkají lidí a mezilidských vztahů** (např. jak co nejlépe zanalyzovat problém, co udělat dříve, co udělat později).

Vznikne-li skupina proto, aby vyřešila nějaký problém či vymyslela nové řešení, určitě se jí vyplatí, bude-li mít po ruce ještě pár konkrétních **nástrojů pro práci s informacemi**, pro řešení problémů... K takovým nástrojům patří např. brainstorming, afinní diagram, SWOT analýza, analýza silových polí, Ishikawův diagram (diagram „rybí kosti“), Paretova analýza či stromový diagram. Bohužel zde není dostatečný prostor o těchto nástrojích pojednat, případné zájemce o podrobnější informace odkazujeme na e-mail autora (jppss@seznam.cz) a literaturu na konci skript.

Nicméně jsme vybrali jeden **nástroj**, který je vlastně zhuštěnou praktickou aplikací všech zde uvedených doporučení týkajících se týmové práce. Vychází z metody řešení problému, která je stará jak lidstvo samo a odborníci ji patrně jen „oprášili“. Jedná se o „**proces řešení problému týmovou prací**“.

Už snad odnepaměti jednají lidé podle modelu, který je znám (z angličtiny) jako **PDCA**, tedy nejprve „**plan**“ (**plánuj**), pak podle plánu „**do**“ (**konej**), celou dobu pak však „**check**“ (**kontroluj, říd**), zda se proces drží plánu, a podle toho „**act**“ (**jednej, působ**). Např. řešíme problém jak zařídit, abychom na horské chatě prostřednictvím kamen získali teplo. Napřed naplánujeme, kolik dřeva budeme potřebovat, jak ho bude třeba naštípat, co použijeme na podpal (plan). Pak dřevo naštípeme, získáme něco na podpal a rozděláme oheň (do). Sledujeme jak hoří a občas přiložíme (check). Přestože jsme se rozhodli, že budeme přikládat tyhle tenké špalky, a později zjistíme, že jsou navlhle a špatně hoří, budeme přikládat jiné, upravíme své chování podle průběhu procesu (act).

Samozřejmě, že si často ani neuvědomujeme, že postupujeme podle tohoto schématu. Možná právě proto někdy **zapomínáme** na „**plánování**“ a na „**kontrolu procesu**“. Pokud se nám podaří nezapomenout, činnost plánovat a řídit, plán pak upravovat podle reálného průběhu, naše práce je vysoce efektivní. Z těchto zásad a z aplikace skupinové dynamiky vychází „proces řešení problému týmovou prací“.

Proces řešení problému týmovou prací:

1. **Nastavení vztahů, vztahový úvod** (uvítání, pozdrav, nastavení symetrie – ošetření vztahové komunikace)
2. **Určení koordinátora** procesu
3. **Stanovení cíle** (cílů) a ověření jeho (jejich) pochopení všemi (+ vysvětlení, proč danou činnost vůbec děláme, jaký to má smysl)
4. **Konkrétní popis současné situace**: sběr informací (co vlastně všechno víme), na konec provedeme sumarizaci – ošetření věcné komunikace
5. **Dohodnout pravidla** (normy) směrem k dalšímu postupu:
 - Jak budeme dále postupovat (program)
 - Kolik času tomu můžeme věnovat
 - Jaké role si rozdělíme (časoměřič, změna koordinátora, zapisovatel, vizualizátor, hlídač pravidel...)
 - Jaká pravidla si stanovíme, aby se nám pracovalo lépe
 - Sumarizace
6. **Hledání řešení**
 - Návrhy řešení (vizualizovat, na konci sumarizovat)
 - Analýza návrhů a výběr řešení (rozhodnutí jedincem, rozhodnutí /kvalifikovanou/ většinou, náhoda, kompromis, konsensus) – při rozhodování se vyplatí přihlížet k „tvrdým datům“ /čas, počet lidí na realizaci, cena, .../
 - Risk management – provedeme zmapování rizik vybraného řešení, odpovíme si na otázku „co vybranému řešení hrozí?“
7. **Test řešení**, zkouška, pilot (co nejbližší realitě)
8. **Proběhne realizace**
9. **Následné kroky**:
 - Seznámit účastníky s výsledky
 - Ošetření vztahů (oslava)
 - Poučení, reflexe
 - Kodifikace postupu (vytvoření metodiky)...

Proces řešení problému týmovou prací

*Měkké a tvrdé procesy
Tvrdé nástroje*

Výčet nástrojů

*Proces řešení problému
týmovou prací jako
doporučení*

Výklad PDCA s příkladem

*Postupujeme tak i intuitivně
Zapomínáme na plan a check*

*Proces řešení problému
týmovou prací*

Podívejme se teď na jednotlivé body v našem plánu podrobněji.

Ad 1. Vztahový úvod – v kapitole věnované komunikaci jsme hovořili o tom, že prvních cca 30 vteřin interakce je nesmírně důležitých. Proto je i při spolupráci nesmírně důležité pozitivně nastavit vztahy (udělat upřímný „první krok“) – usmát se, říci, že mne těší, že můžeme společně pracovat... Ochota ke spolupráci by z nás měla vyzařovat. Měla by být upřímná, a ne „naučená“. Spolupráci velmi blokuje, pokud na počátku lidé vyjadřují, že podílet se na společné práci je nesmírně otravuje.

Ad 2. Určení koordinátora procesu – již od počátku je vhodné, aby hned úvodní fáze procesu někdo řídil. Vyhneme se tak nedorozuměním. Pokud bude chtít skupina zvolit koordinátorem někoho jiného, může to kdykoli v průběhu práce udělat. Nicméně už od počátku by měl být proces strukturovaný.

Ad 3. Stanovení cíle (cílů) a ověření jeho pochopení všemi – všichni členové skupiny by měli mít možnost vyjádřit se k přijímání cíle a vědět na čem skupina nyní pracuje a proč, jaký je jejich úkol a co přesně mají dělat. Ověření tohoto porozumění by mělo nastat sumarizací („prosím, můžete někdo shrnout, co nás čeká?“) nebo otevřenou otázkou („jak jste rozuměli zadání, které jsme teď prošli?“), „co přesně budete dělat?“). Na uzavřenou otázku „rozumíte tomu všichni?“ odpoví většina skupiny „ano“, i když tomu tak není. Odborníci doporučují důležité věci týkající se cíle zopakovat při instruování až čtyřikrát!

Ad. 4. Popis současné situace – abychom „neobjevovali Ameriku“, doporučujeme shromáždit všechny relevantní informace. Každý by měl mít možnost se k problému vyjádřit a říci co ví. Informace pak lze třídit na podstatné, hlavní (na první pohled důležité), na „košovky“ (patří na první pohled do koše) a podpůrné (o nichž si nejsme jisti, kam patří). Kombinací podstatných a podpůrných informací můžeme získat zajímavé pohledy na problém.

Ad. 5. Nastavení pravidel – sem patří určení dalšího postupu (abychom věděli, co budeme dělat dál), určení časového limitu, další rozdělení rolí (změna koordinátora), domluva dalších pravidel (způsoby oslovování, způsoby diskuse, mobilní telefony...). Postup i pravidla se dají měnit i v průběhu akce, pokud se neosvědčí, ale každý člen skupiny by měl stále vědět, podle jakých pravidel se zrovna teď „hraje“. Na závěr se vyplatí vždy provést shrnutí, sumarizaci (měl by ji provádět někdo z členů skupiny). Pravidla je možné i vizualizovat.

Ad. 6. Hledání řešení – hledání řešení se vyplatí rozdělit minimálně do dvou fází. Fáze hledání nápadů a fáze analýzy a výběru z těchto nápadů. Spojí-li se tyto dvě fáze, dochází většinou k tomu, že skupina začne realizovat hned jedno z prvních (ne-li přímo hned první) řešení. Často pak už negeneruje žádná další řešení, ale pouze vylepšuje to původní. Pokud neoddělíme fáze chrlení nápadů od jejich výběru, může se stát, že přijde-li někdo s nápadem, okamžitě zazní: „co to je za hloupost“ nebo „to stejně nikdy nebude fungovat“ či „to má slabiny“. Taková hodnocení autora nápadu věru nepotěší. Buď se začne bránit a obhajovat svůj nápad (čímž skupinu odvádí od vymýšlení dalších nápadů) nebo se stáhne a už nechce přicházet s dalšími nápady. Proto doporučujeme důsledně rozdělit vznik a vymýšlení nápadů od jejich hodnocení a analýzy (např. časovým limitem: „teď budeme 10 minut jen chrlit nápady, nic víc“). Nápady by se také měly zapisovat, aby žádný nezapadl, aby nás již napsané inspirovaly k novým variantám a aby nám to usnadnilo sumarizaci. Až když skončíme s vymýšlením nápadů, přichází analýza (i analýza nápadů se provádí lépe, máme-li jejich písemný výčet). Každý nápad by měl být okomentován, zhodnocen jeho pro a proti. Pak přijde rozhodnutí, který nápad (více nápadů) budeme realizovat. Způsoby přijímání rozhodnutí ve skupině jsme popsali výše (v kapitole vedení a řízení). U nápadu, který byl vybrán (nápadů, které byly vybrány), pak můžeme provést „analýzu rizik“. Můžeme si klást otázky jako: „co může ohrozit jeho realizaci?“, „na co je třeba dát si zvýšený pozor?“ atd.

Ad 7. Test, zkouška, pilot – je-li na to alespoň minimum času a prostoru, vyplatí se vybraná řešení vyzkoušet v praxi (a porovnat jejich účinnost). Test, zkouška by měla být co nejpodobnější realitě (stejně jako nejlepší test, zda někdo umí anglicky není v písemné podobě, ale přímo v reálném zanechání dotyčné osoby bez pomoci v Londýně. Pak uvidíme, jak a zda se domluví s rodilými mluvčími ve stresové situaci). U testu rozhoduje každý detail a čím více můžeme pilotování, zkoušku přiblížit k realitě, tím lépe. Na konci této fáze už by mělo být jasné, které řešení jsme vybrali, jak přesně vypadá. Ti, kdo se budou podílet na jeho realizaci, by s ním měli být detailně seznámeni. Na námitky, že toto vše výše popsané je velmi časově náročné, rád odpovídám: ano, je to náročné, ale

Proces řešení problému týmovou prací

Vztahový úvod

Určení koordinátora

Stanovení cíle

Popis současné situace

Nastavení pravidel, norem

Hledání řešení

Test, zkouška, pilot

pomůže to, aby vše klaplo napoprvé. Pokud něco vynecháme, ušetříme čas. Kolik času se pak ale stráví nápravnými opatřeními?

Ad. 8. Realizace – během ní je namístě dodržovat zásady uvedené v těchto skriptech, zejména ty o změně postupu. Objevíme-li ve fázi realizace, že naše plány nevyhovují, změňme postupy, normy, role, procesy... Ale nechejme členy skupiny, aby se na vymýšlení změn a jejich přijímání podíleli, a zajistíme, aby o všech těchto změnách věděli.

Ad. 9. Následné kroky – ať už úkol dopadl jakkoli, je vhodné informovat skupinu o výsledku. V případě úspěchu navíc výsledek ocenit a v případě neúspěchu ocenit něco jiného, např. to, jak aktéři problém řešili, že dodrželi termín apod. Skupina může uspořádat oslavu nad dokončeným úkolem. Velmi vyspělé skupiny navíc provedou reflexi, zhodnocení toho, „co se povedlo“, „co by příště rozhodně dělali stejně“, „co by změnili“, „co by příště dělali jinak“ a „co tedy navrhuji změnit v procesech“. Můžeme tak dojít až ke kodifikaci („uzákonění“) procesů a postupů, sepsání postupu jako závazné metodiky pro skupinu příště či pro jiné skupiny.

Na konci této kapitoly výjimečně nebudeme provádět sumarizaci. Proces řešení problému týmovou prací jsme popsali. Sám autor skript s ním má vynikající zkušenosti. Na ctěných čtenářích záleží zda a co konkrétně z výše uvedeného se pokusí přenést do praxe. Držíme si navzájem palce!!!

Proces řešení problému týmovou prací

Realizace

Následné kroky

Slovo závěrem

Co říci závěrem? Výše jsme popsali nejrůznější doporučení pro efektivní skupinovou práci tak, aby se skupina, která tyto zásady dodržuje a efektivně řídí skupinovou dynamiku, mohla stát týmem.

Autor z vlastní zkušenosti ví, že **všechny výše uvedené zásady fungují** (ovšem při dodržení odpovídajícího situačního kontextu) a dal by za ně ruku do ohně!!! Na druhou stranu také ví, jak je těžké doporučení z těchto skript dodržovat a na jaký přitom člověk někdy naráží odpor, pokouší-li se je aplikovat. Nezbyvá než popřát všem, kdo se o to pokouší, mnoho trpělivosti a úspěchů.

Existují **dva základní přístupy**, jaký zaujmout postoj ke zde uvedeným zásadám. Buď si můžeme říci: to je všechno pěkné, co je tu napsáno, ale **u nás to nefunguje**. U nás je Pažout, a s tím by to nefungovalo nikde. Takže to může fungovat v Americe, ve vedlejší vesnici nebo v Praze (Brně), ale u nás to nefunguje. A navíc spoustu toho používám, jen tomu tak neříkám. Takže co.

Druhý přístup je jiný: vím, že se celý život chci učit. Víím, že seberozvoj někdy „bolí“. Navíc je velmi, velmi nepříjemné přiznat sám sobě, že něco nevím nebo jsem léta nedělal nejlépe. Ale chci k sobě být upřímný/á. A proto **zkusím věci zde popsané**. Víím, bude to stát úsilí. Budu si asi občas připadat trapně. Kolegové se mi možná budou smát. Ale věřím, že řídit skupinovou dynamiku má smysl a chci se v tom zlepšit. Zkusím to. I když u nás máme Pažouta, zkusím to a budu trpělivý/á.

Samozřejmě, že bychom raději viděli (a nejen v českém školství, ale v celém státě a možná na celém světě) více těch druhých lidí.

A ještě jedna poznámka. Učit se novým sociálním dovednostem (dovednostem mezilidských vztahů) je v něčem podobné jako učit se řízení auta. Má to několik fází.

Na počátku je nutné vůbec rozhodnutí, odpověď na základní otázky: „chci umět dobře řídit auto?“ či „chci zlepšovat své vztahy s lidmi kolem sebe?“. Pokud si odpovíme ano a uvědomíme si, nakolik jsme na sobě ochotni pracovat a kolik jsme schopni té práci na sobě obětovat, je to vynikající start.

Pak přichází **seznámení s teorií (a praxí)**, co vůbec obnáší řídit auto či jednat s lidmi vztahově symetricky. (Teorii mohou poskytnout tato skripta, praxi pak např. kurzy pořádané NÚOV nebo občanským sdružením uvedeným v zápatí těchto skript.)

A nyní přichází nejtěžší bod. Bod na kterém mnozí ztroskotají. **Aplikace naučeného do praxe**, do chování. Protože nová dovednost nám nesedí. Přijedeme na křižovatku a nevíme co dít: zda řídit, točit volantem, brzdit nebo dát „blinkr“. A zezadu na nás troubí... Se sociálními dovednostmi je to zrovna tak. Snažíme se použít sociální zpětnou vazbu. Nedaří se nám, cítíme se nejistě. Okolí nereaguje tak, jak bychom si představovali. A zde je prubířský kámen. Jen ti, kteří trpělivě vydrží, se dostanou do čtvrté fáze. A někteří ztroskotají (jako např. maminka autora těchto skript, která sice má řidičský průkaz, ale asi 40 let neseděla v autě a řídit neumí).

Ve čtvrté fázi **dovednost „zvnitřníme“, stane se naší součástí**, začneme ji používat, i když na ni nemyslíme. (To funguje tím více, čím více tuto dovednost trénujeme). Je to odměna za těžkou třetí fázi.

Víme, že do čtvrté fáze nedojdou všichni lidé ve všech dovednostech. My jsme se pokusili v těchto skriptech udělat vše pro to, abychom přechod mezi fázemi co nejvíce usnadnili. Těm, kdo se touto cestou vydají, přejeme mnoho úspěchů, trpělivosti, odvahy a odhodlání. Kéž vydržíte až do čtvrté fáze!

Jakékoli komentáře a případně i postřehy z vaší „cesty“ posílejte prosím na kontakt: Jakub Švec: jppss@seznam.cz.

I když slovo „upřímnost“ není v naší zemi nyní příliš populární, přeji Vám jako autor upřímně a z celého srdce mnoho zdaru (a nejen při realizaci doporučení z těchto skript).

Slovo závěrem

Zde uvedené zásady fungují

Mnoho trpělivosti a úspěchů

*Dva přístupy
Přístup „nejde to“*

Přístup „zkusím to“

*Učení se sociálním
dovednostem*

*První fáze:
rozhodnutí*

*Druhá fáze:
seznámení s teorií a praxí*

Třetí bod: aplikace

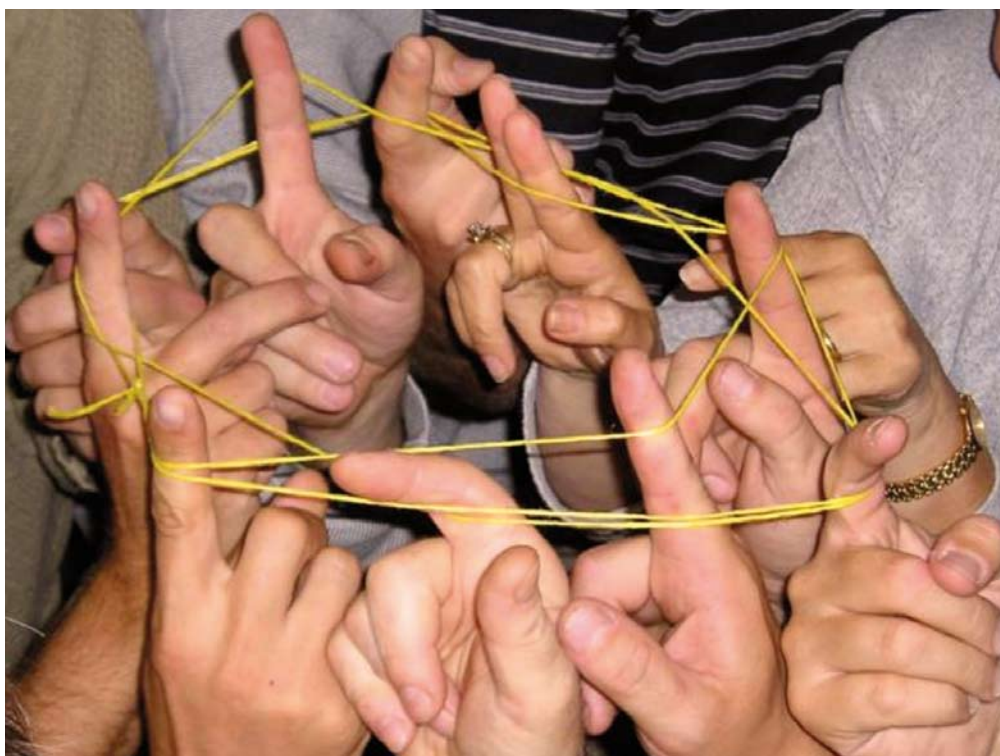
Čtvrtá fáze: zvnitřnění

Přání na závěr

Doporučená literatura k tématu

- ADAI, J. 1993. *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management press.
- ADAI, J. 1994. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management press.
- ATKINSON, C., R., ATKINSONOVÁ, R., L. a kol. 1995. *Psychologie*. Praha: Victoria publishing.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál.
- BRATSKÁ, M. 2001. *Zisky a straty v závažných situacích alebo príprava na život*. Bratislava: Praca.
- CANGELOSI, J. 1994. *Strategie řízení třídy*. Praha: Portál.
- ČÁP, J. 1993. *Psychologie výchovy a vyučování*. Praha: UK.
- DEVITO, J. 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.
- FEŘTEK, T. 2002. *Ředitelská kuchařka*. AISIS: Kladno.
- GILLERNOVÁ, I., HERMOCHOVÁ, S., ŠUBRT, R. 1990. *Sociální dovednosti učitele*. Praha: UK.
- HARTL, P. HARTLOVÁ, H. 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- HERMOCHOVÁ, S. 1988. *Sociálněpsychologický výcvik I a II*. Praha: SPN.
- KASÍKOVÁ, H. 1997. *Kooperativní učení, kooperativní škola*. Praha: Portál.
- KJAEGAARD, E., MARTINENIENE, R. 1997. *Pětkrát hurá demokracii ve škole*. Praha: Agentura STROM.
- KOMÁRKOVÁ, R., SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J. a kol. 2001. *Aplikovaná sociální psychologie III (sociálněpsychologický výcvik)*. Praha: Grada.
- KOŽNAR, J. 1986. *Skupinová dynamika*. Praha: SSNV.
- KŘIVOHLAVÝ, J., Mareš, J. 1995. *Komunikace ve škole*. Brno: MU.
- KYRIACOU, CH. 1996. *Klíčové dovednosti učitele*. Praha: Portál.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. 1997. *Sociální psychologie*. Praha: ISV.
- WILLCOCKS, G., MORRIS, S. 1996. *Budovanie úspešných pracovných skupín*. Bratislava: Open Windows.
- ŽÁK, P. 2004. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press.

Literatura



Tato skript byla vytvořena pro potřebu projektu:

„Tvorba a ověřování pilotních ŠVP na vybraných středních odborných školách a středních odborných učilištích“

Datum: říjen 2006 (2. opravená a vylepšená verze)

Autor: Mgr. et Mgr. Jakub P. P. Š. Švec

Rozsah: 48 stran

Tato publikace neprošla oficiální jazykovou ani redakční úpravou.

Bez písemného svolení autora je šíření těchto skript v jakékoli podobě přísně zakázáno!!!

