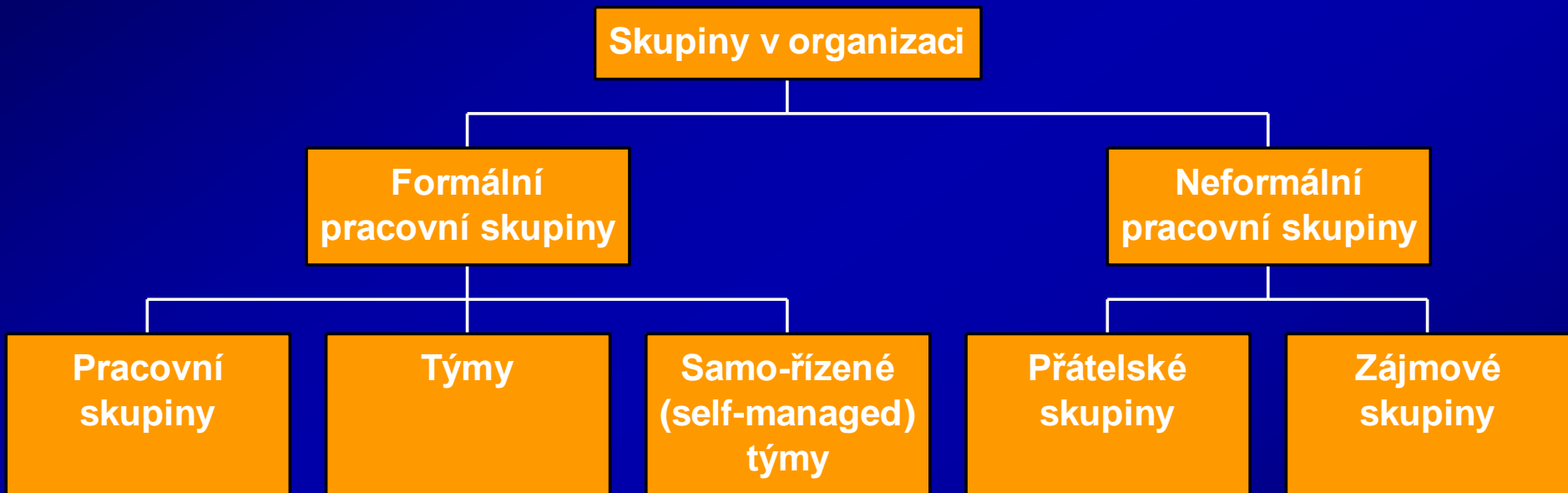

Organizační chování

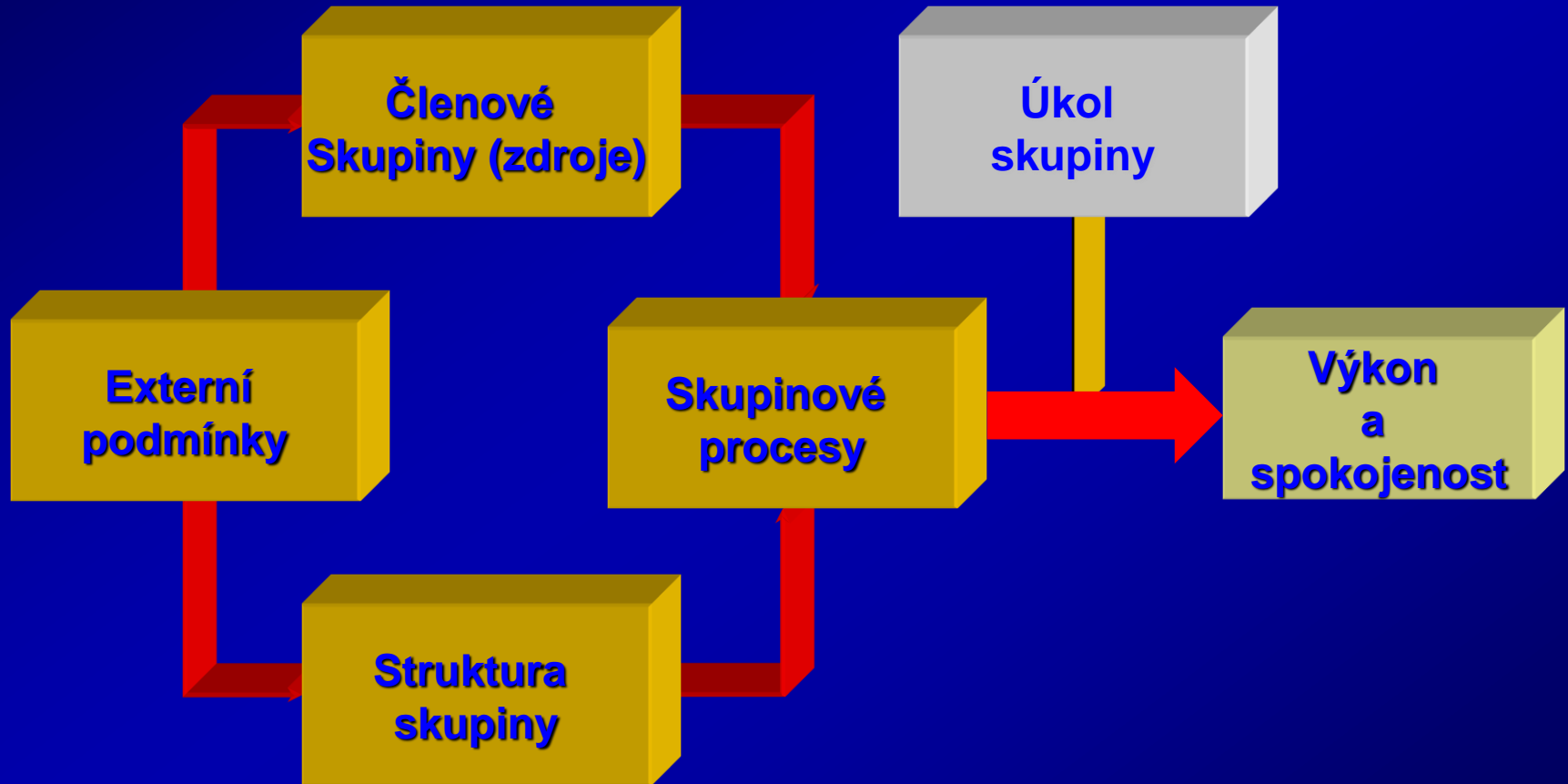
Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

Skupiny a týmy

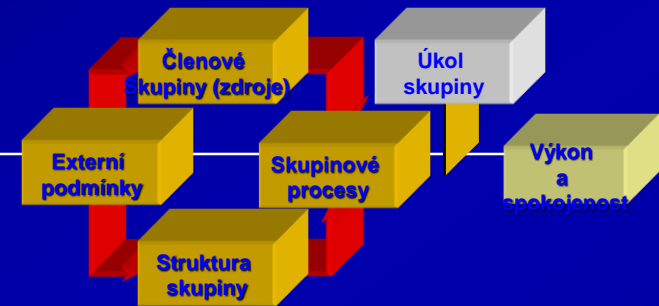
Typologie skupin



Fungování skupiny v organizaci



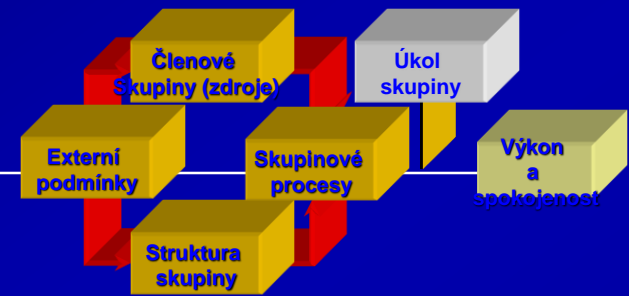
Externí podmínky ovlivňující skupinu



- „Globální“ strategie
- Řetězec autority
- Formální předpisy
- Zdroje

- Výběr zaměstnanců
- Hodnocení a odměňování
- Kultura organizace

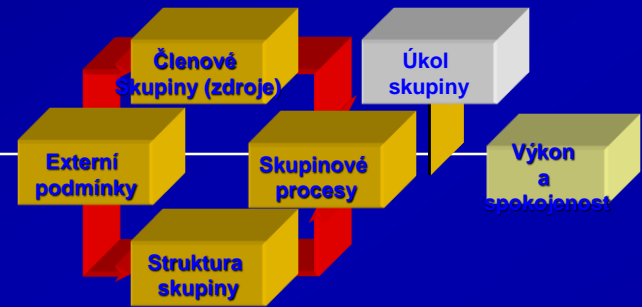
Členové skupiny



**Znalosti,
dovednosti,
schopnosti**

**Osobnostní
charakteristiky**

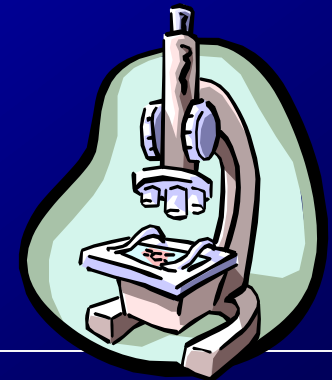
Struktura skupiny



- Velikost skupiny
 - Malá
 - Velká
 - Složení
 - homogenita vs. heterogenita
 - výběr lidí do skupiny/týmu
 - Skupinové normy, „týmová smlouva“
 - Role ve skupině
 - Koheze – soudržnost, atraktivita pro členy skupiny
-

Mapování struktury skupiny: Sociometrie

- metoda pro odhalení struktury skupiny, zjištění vztahů uvnitř malé skupiny, preferencí mezi členy skupiny a komunikačních sítí
- zakladatel J. Levi Moreno, rozvoj během 40.let v USA, u nás v 60. letech, dnes rozšířená do organizace
- cíl:
 - provést rozbor skupiny (koheze, integrace, vztahy sympatií a antipatií, postoje, stanoviska)
 - zhodnotit postavení jednotlivce (status v rámci skupiny)
- techniky:
 - sociometrický test/dotazník
 - sociodrama



Sociometrický dotazník

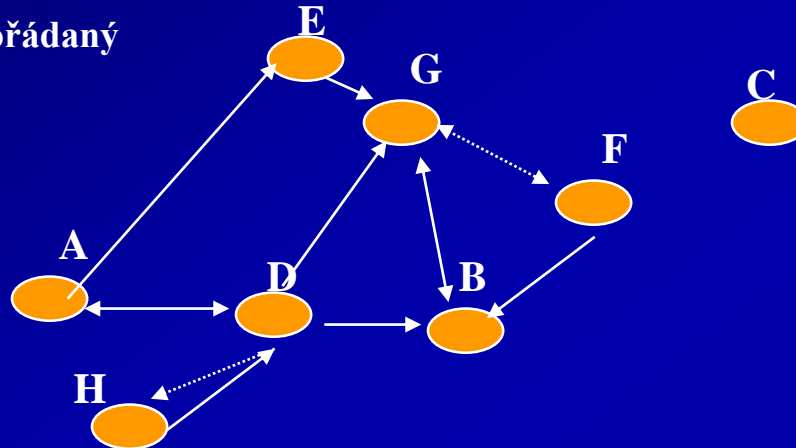
- Maximálně 5 kladných voleb/preferencí pro každou otázku
 - Zahrnujeme všechny členy skupiny, i když nejsou přítomni
 - Lze volit i záporně (-)
 - Lze použít i doplňující otázky:
 - Proč volím právě tyto lidi (preferuji, odmítám).
 - Kdo bude pravděpodobně volit mne (a proč)?
 - Autosociometrie
-

Vyhodnocení: Sociometrická matice

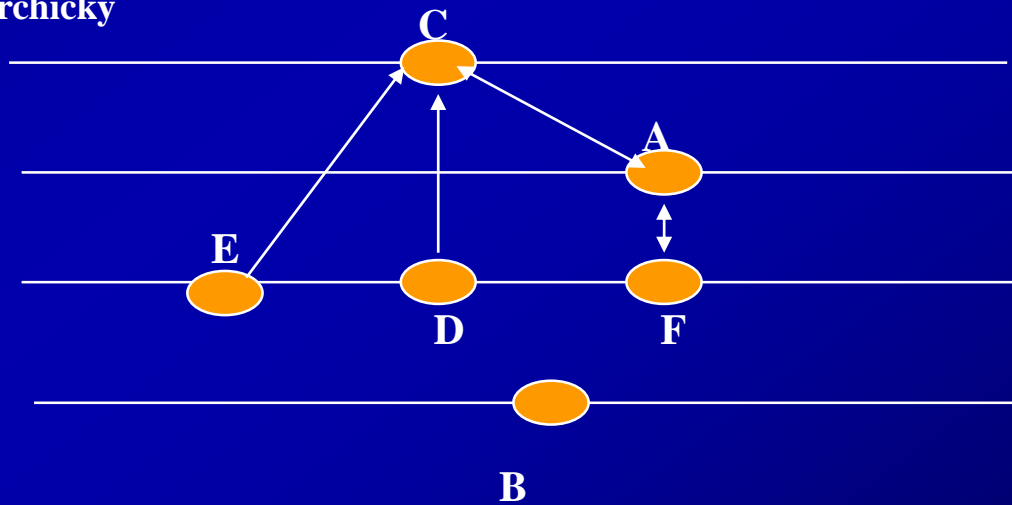
	JV	JT	MM	JŘ	JK	JJ	PM	MŠt	JF	ZD	MŠ	LM	PH	Expanzi
JV			1		1									2
JT			1	1	1					1	1			5
MM	1			1	1	1							1	5
JŘ			1						1	1	1			4
JK			1			1		1			1			4
JJ			1		1			1						3
PM	1	1	1		1	1								5
MŠt	1		1			1								3
JF	1				1			1		1	1			5
ZD	1	1	1	1					1					5
MŠ			1	1	1	1								4
LM			1	1		1			1		1			5
PH	1	1	1		1	1								5
Status	6	3	11	5	8	7	0	3	3	3	5	0	1	

Vyhodnocení: Sociogram

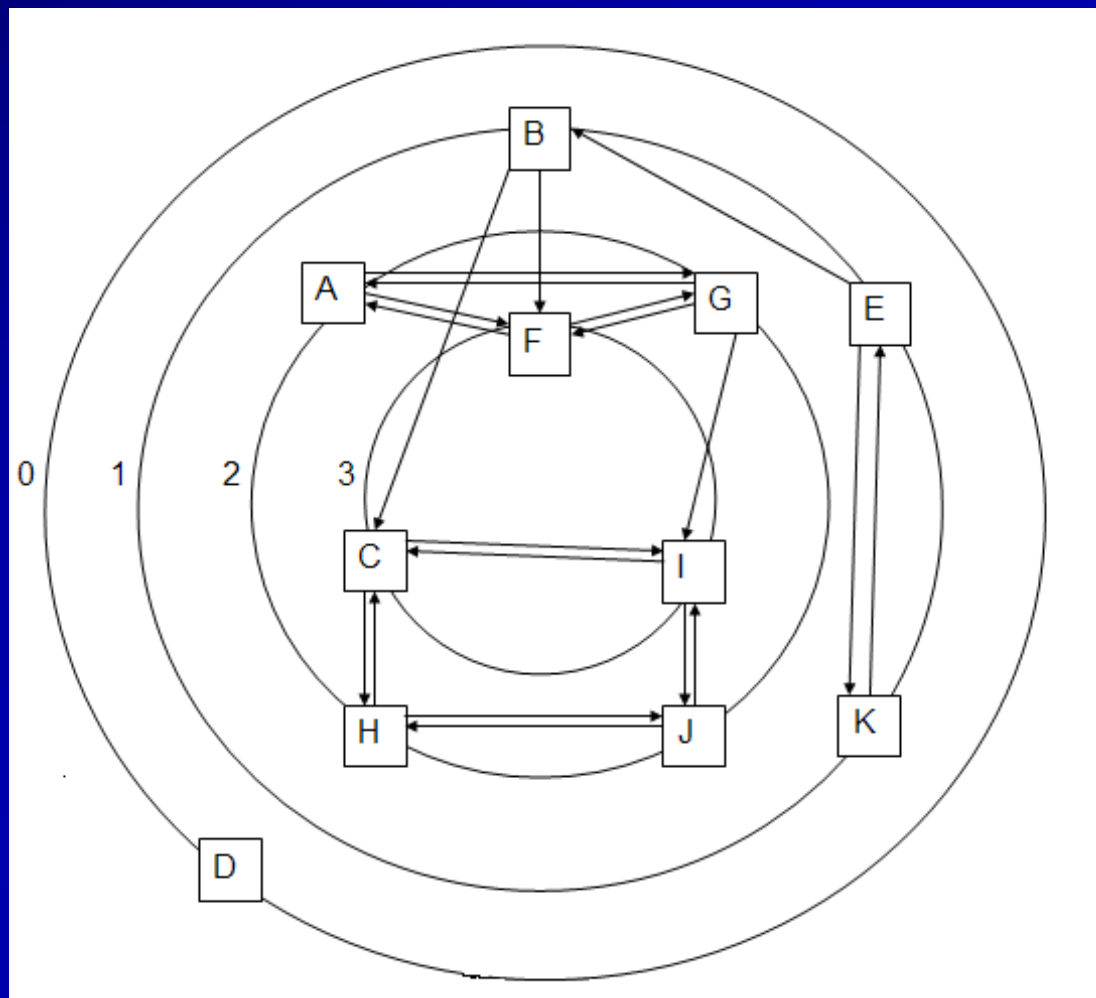
Sociogram neuspořádaný



Sociogram hierarchický



Sociogram kruhový



Interakce ve skupině (Bales)

Socioemociální
oblast:
pozitivní

- Projevuje solidaritu, zvyšuje status druhých, odměňuje
- Poskytuje uvolnění tenze, vtipy, demonstruje spokojenost
- Souhlasí

Oblast úkolu:
neutrální

- Dává návrhy, nápady
- Poskytuje názory
- Vyjasňuje, potvrzuje
- Žádá vyjasnění, informace
- Žádá o názory
- Žádá o návrhy, nápady

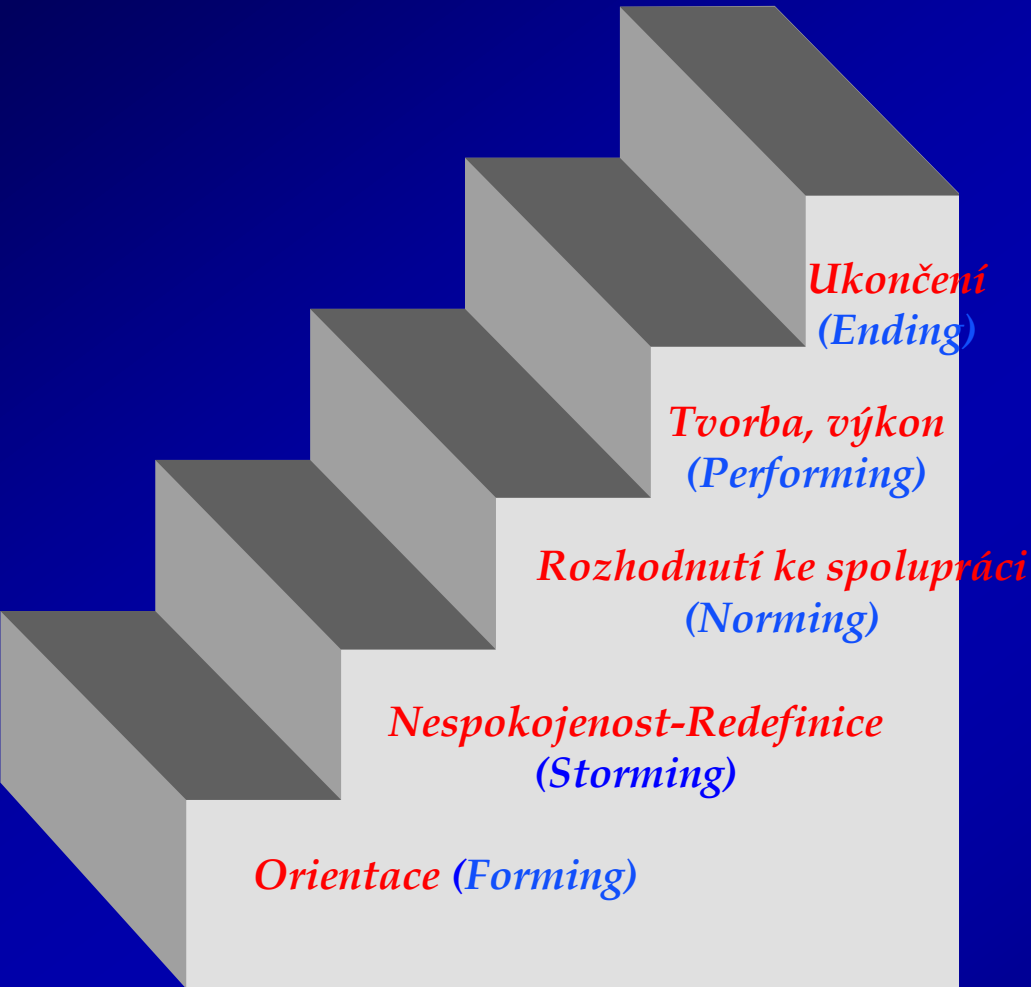
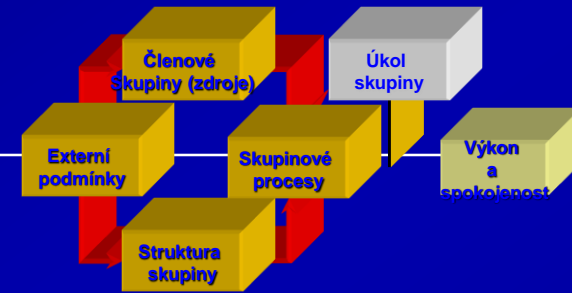
Socioemociální
oblast:
negativní

- Nesouhlasí
- Demonstruje tenzi, žádá o pomoc
- Antagonistický, snižuje status druhých, obhájí se

Skupinová dynamika



Skupinová dynamika - vývoj skupiny



Oslavy, analýzy, poučení

Plnou parou vpřed!

Vzrůst harmonie, sebedůvěry,
podpory a respektu

Chození dokola - zmatenost, frustrace

Start, orientace na cíle
a procedury skupiny

Orientace

- Vzájemné seznamování
 - Očekávání autority
 - Očekávání vyjasnění cíle
 - Závislost na „silném jedinci“
 - Patřím sem? Jak sem zapadnu?
 - Budou mě ostatní „brát“, akceptovat?
 - Jak se mi líbí tato skupina? Jak se dívám na tento úkol?
(Obtěžuje mě to/zajímá mě to/ohrožuje mě to?)
 - Chci v této skupině být?
-

Orientace

Vedoucí skupiny

- Vyjasnit roli skupiny
- Vyjasnit směřování, cíle, úkoly
- Poskytnout podporu a vyjasnit orientaci novým členům
- Ustanovit pravidla pro konání meetingů/porad
- Veřejně zhodnotit a ocenit schopnosti jednotlivých členů
- Inspirovat členy, podnítit jejich zájem o práci v skupiny, pochopení důležitosti práce skupiny

Člen skupiny

- Vyjasnění směru, cíle a role skupiny
 - Být ohleduplný k potřebám nových členů skupiny (snažit se je poznat, zapojit, poskytnout informace)
 - Navrhnout zlepšení pravidel porad
 - Všimnout si specifických znalostí/schopností ostatních členů skupiny
 - Angažovat se do práce skupiny
-

Nespokojenost - redefinice

- Boj o moc a vedoucí pozici
 - Snaha o sabotáž vedoucího, riskování, stavění výzev autoritě, kritika vedoucího, vytváření podskupin, scapegoating
 - Některé skupiny mají problém – vyhýbají se konfliktu
 - Kdo je tu vedoucí?
 - Jak velký vliv mám já?
 - Jak velkou zodpovědnost mám já?
 - Respektují ostatní moje potřeby a hodnoty?
-

Nespokojenost - redefinice

Vedoucí skupiny

- Vést k řešení otevřeného konfliktu
- Prozkoumat všechna stanoviska k danému problému
- Strukturovat postup řešení problému, aby všechny strany měly stejnou možnost
- Odhalit skryté plány a úmysly
- Ustanovit procedury vyslechnutí problému, kladení otázek s cílem porozumět problému (nezabývat se osobními problémy)

Člen skupiny

- Ventilovat svůj postoj k problému, který ho trápí
 - Získávat informace od ostatních a respektovat jejich názor
 - Pokud se dostane do osobního konfliktu s ostatními, je třeba ho řešit
 - Snažit se neustále zlepšovat svoje interpersonální dovednosti, vyhnout se hodnocení a ovládnutí komunikace, což by mohlo zahnat ostatní do defensivy
-

Rozhodnutí ke spolupráci

- Fáze většího sdílení a koheze
 - Větší využití možných zdrojů pro tým
 - Harmonie, spolupráce
 - Efektivní průběh a řešení konfliktů
 - Volné poskytování zpětné vazby
 - Vedoucí = člen skupiny
 - Zaměření na vztahy, „na partu“ (pozor na ztrátu cíle!)
-
- Žárlivost, pocit přílišného uzurpování osobního prostoru jedince
-

Rozhodnutí ke spolupráci

Vedoucí skupiny

- Dovolit členům vzít na sebe více zodpovědnosti, zvýší se produktivita práce
- Připravit způsob ocenění a odměny za výkon členů (formální/neformální)
- Ustanovit (a prosadit) způsob hodnocení výkonu celé skupiny

Člen skupiny

- Být otevřený k novým úkolům a zodpovědnostem
 - Uznat a ocenit vedoucího i ostatní členy skupiny za to, co dosáhli
 - Být otevřený ke skupinovému hodnocení, zhodnotit svoje přínosy pro skupinu a snažit se najít způsob, jak být ještě přínosnější
-

Etapa výkonná

- Rovnováha
 - Většina energie zaměřená na plnění úkolu
 - Členové fungují jako jedna jednotka
 - Nejsou mocenské boje
 - Moc a vliv v rukou členů se specifickou znalostí
 - Pocit bezpečí mezi ostatními
 - Spokojenost s aktivitami skupiny
-

Etapa výkonná

Vedoucí skupiny

- Povolit otěže!
- Začít využívat rozvinutější způsoby řešení problémů a rozhodování – využívat kreativitu, kapacitu pro inovace
- Uvědomovat si rizika fungování skupiny (např. skupinomysl) – podporovat kritické myšlení

Člen skupiny

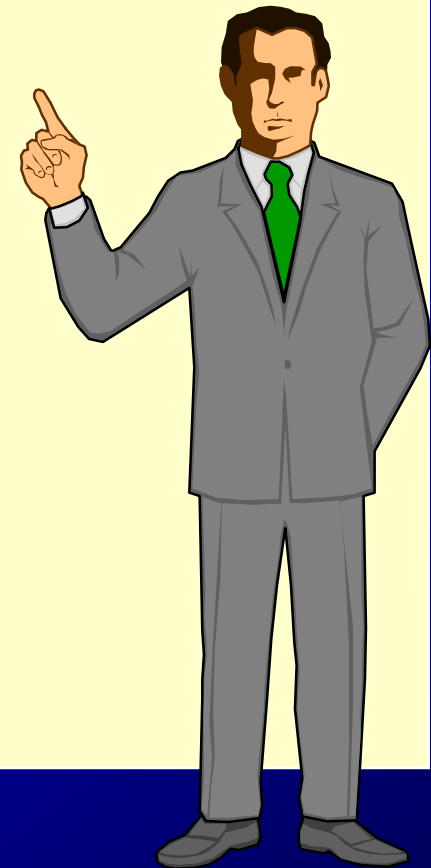
- Postavit se čelem k možnosti vést týmovou spolupráci, nespoléhat výhradně na vedoucího skupiny
 - Být otevřený k novým metodám, objevit svůj vlastní kreativní potenciál
 - Kriticky zvažovat všechny ideje, nesouhlasit za každou cenu
-

Pracovní týmy



Proč jsou týmy populární

- Efektivní při komplexních úkolech
- Využití talentu zaměstnanců
- Flexibilní a schopné reakce na podnět
- Motivační

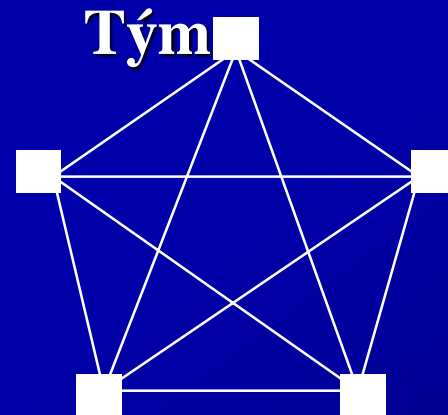


Porovnání pracovních skupin a týmů

Skupina



Tým



Sdílí informaci

← Cíl →

Kolektivní výkon

Neutrální (i negativní)

← Synergie →

Pozitivní

Individuální

← Zodpovědnost →

Individuální a vzájemná

Náhodné, rozmanité

← Dovednosti →

Komplementární

Efektivita týmu

Je podmíněna 4 základními prvky:

I. Kvalita cílů - vhodnost úkolu + stanovených cílů

G = GOALS

II. Struktura

- stanovení rolí a odpovědností;
- přístup rozhodování;
- styl vedení
- přístup k řešení problémů

R = ROLES

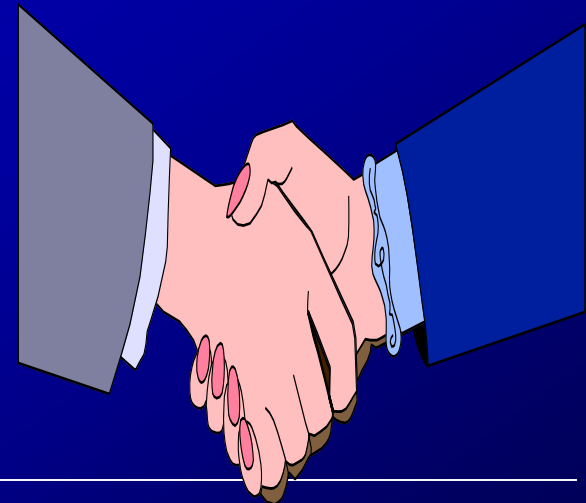
I = INCENTIVES

III. Atmosféra v týmu

- dynamika týmu
- proces fungování;
- styl komunikace;
- normy;
- způsob řešení konfliktů
- Způsob reflektování práce týmu

P = PROCESSES

IV. Kontext



Role v týmu

Dva odlišné typy rolí:

- Funkční role:

Zodpovědnosti vázané na výstup týmu, skupiny, určené pozicí, organizační strukturou:

- ◆ Chirurg
- ◆ Vrchní sestra
- ◆ Anesteziolog
- ◆ Instrumentářka

- Týmové (behaviorální) role:

Tendence jednotlivce se určitým způsobem chovat, přispívat do týmu a vstupovat do interakcí s ostatními určitým, specifickým způsobem.

Role v týmu (Belbin)

- **Myslitelé (inovátoři)**- velmi tvořiví. Přicházejí s myšlenkami, ze kterých vycházejí hlavní nálezy.
 - **Vyhledávači zdrojů a příležitostí** - potřební při vyhledávání příležitostí, nejschopnější při navazování vnějších kontaktů
 - **Koordinátoři** - schopnost směřovat ostatní ke společnému cíli. Osvědčují se při vedení týmů s rozdílnými znalostmi a charakteristikami.
 - **Formovači** - mohou být dobrými manažery, protože vytvářejí akce a vyvolávají tlak. Vnášejí do týmu život a jsou užiteční tam, kde různé komplikace věci zpomalují
 - **Kontroloři-Vyhodnocovači** – Myslitelé, nejlépe se hodí pro analýzu problému, analyzují klady a nedostatky.
-

Role v týmu (Belbin)

- **Týmoví pracovníci** - největší opora týmu, zabraňují konfliktům a umožňují tak efektivní jednání.
 - **Realizátoři**- všeobecný smysl pro praktičnost a disciplínu, spolehliví a mají schopnost aplikace.
 - **Dotahovači** - nedocenitelní, když úkoly vyžadují velkou koncentraci a vysoký stupeň přesnosti. Prosazují smysl pro naléhavé úkoly uvnitř týmu a jsou dobří v dodržování harmonogramů.
 - **Specialisté** - zapálení jednotlivci, kteří se pyšní zvládnutím technických dovedností a speciálními znalostmi.
-

Přeměna jednotlivců v týmové členy

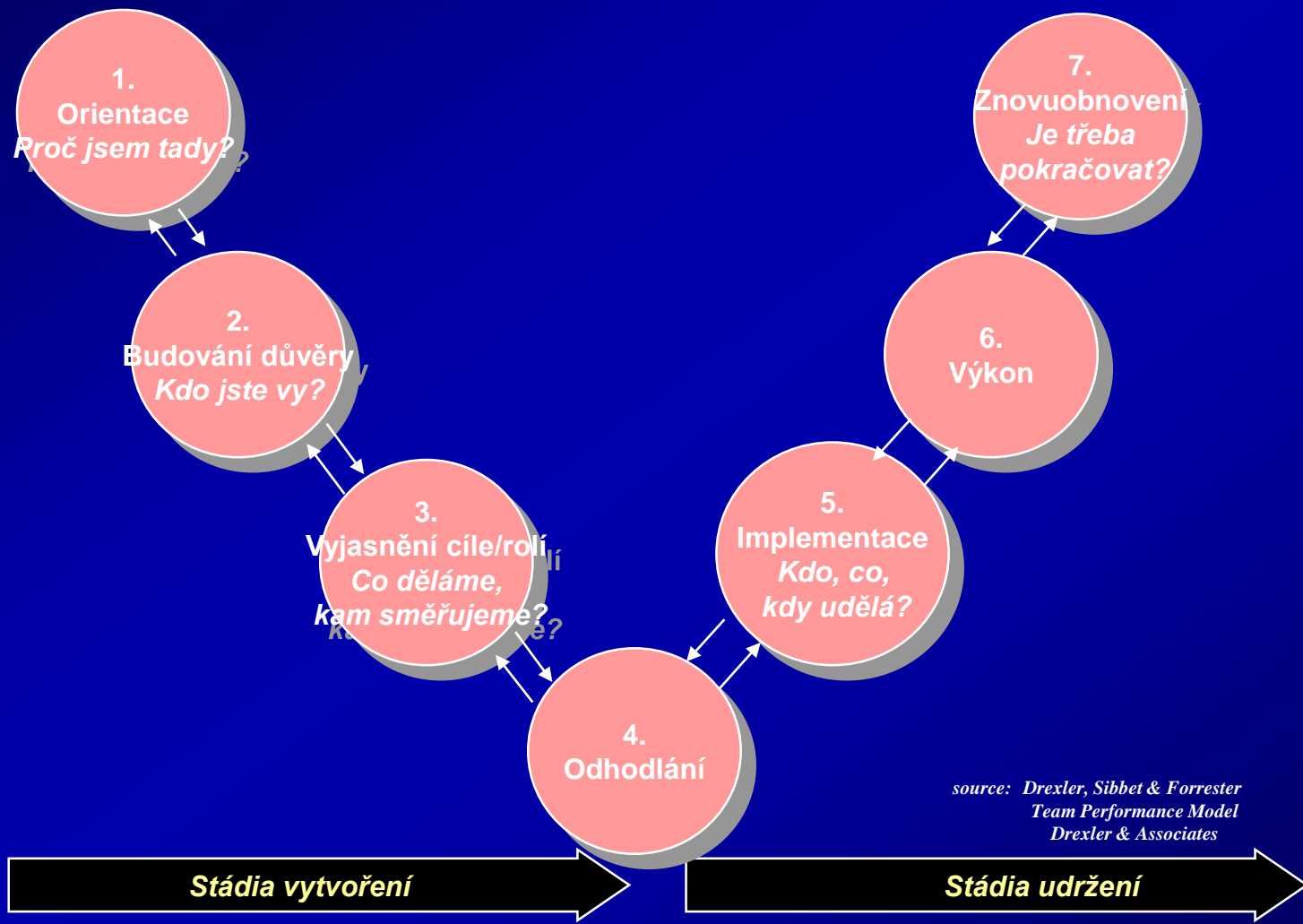


Výběr

Vzdělávání

Odměny

Vývoj efektivního týmu: týmový výkon



Zásadní otázky, které je třeba vyřešit ve fázi orientace



Vyřešit:

- Účel
- Vhodnost jedince do týmu
- Členství

Není vyřešeno:

- Dezorientace
- Nejistota
- Strach

- Proč jsem zde?
 - Jak se do týmu hodím?
 - Budou mě ostatní akceptovat?
- Patřím sem?
 - Čím mohu přispět?
- Chci tu být?
 - Je úkol nějak zvlášť důležitý a užitečný pro organizaci?
 - Může tým udělat lepší práci než bychom udělali jako jednotlivci?
 - Budou moje schopnosti akceptovány a názory vyslyšeny? Přinese moje přítomnost nějaký rozdíl?

Zásadní otázky ve fázi budování důvěry



Vyřešeno:

- **Vzájemný ohled**
- **Přímost**
- **Spontánní interakce**

Nevyřešeno:

- **Pozor!**
 - **Nedůvěra**
 - **“Fasáda”, přetvářka**
- Kdo jste vy?
 - Můžu se na druhé spolehnout?
 - Mají ostatní lidé co nabídnout do společné práce?
 - Jsou ostatní opravdu odevzdáni plnění úkolu?
 - Budou ostatní akceptovat moji roli?
 - Jaké jsou osobní motivy druhých?

Zásadní otázky ve fázi vyjasnění cíle/rolí

3.

Vyjasnění cíle/rolí
Co děláme?

Nevyřešeno:

- Apatie

Skeptismus

- Nezdravá rivalita

- Jaké jsou cíle týmu?

- Jaký je rozsah, co je mimo rozsah?

- Jaké jsou role jednotlivých členů týmu?

- Jaké jsou priority?

- Kdo co dělá?

- V jakém vztahu jsou cíle jednotlivců k cílům týmu?

Vyřešeno:

- Jasně, integrované cíle

- Rozdělené role

Zásadní otázky ve fázi odhodlání



- Jaká je vize, kde chceme být a kdy?
 - Kdo má za co zodpovědnost?
 - Co bude první, druhé a poslední?
 - Jak často se bude jako tým setkávat?
 - Jak budeme dělat rozhodnutí?
 - Jak budeme “sdílet” moc a autoritu?
 - Kolik za co utratíme?
 - Jaké jsou naše kritické souvislosti s ostatními?
-

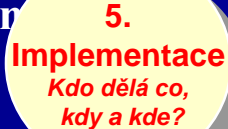
Zásadní otázky ve fázi implementace

Nevyřešeno

- Konflikt/zmatek

- Nesoulad

- Nedodržení



5.
Implementace
Kdo dělá co,
kdy a kde?

Vyřešeno:

- Jasný procesy

- Soulad

- Disciplína práce

- Kdo dělá co, kdy, kde?

- Jsou úkoly integrované?

- Funguje vše hladce?

- Jde vše podle plánu, dodržujeme termíny?

- Rozumějí všichni sekvenci a provázanosti úkolů?

Zásadní otázky ve fázi výkonu

Nevyřešeno:

- Přetížení
- Disharmonie



Vyřešeno:

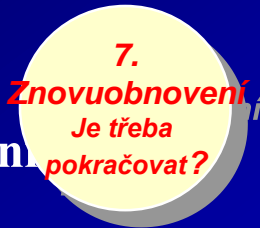
- Flexibilita
- Synergie
- Dobrá komunikace

- Jaké jsou charakteristiky práce v týmu? Jaká je to zkušenost pro jeho členy?
- Jak můžeme zachytit a uchovat tuto zkušenost?
- Jak zjistíme, že všichni procházejí podobnou zkušeností?

Zásadní otázky ve fázi znovuoobnovení/ukončení

Nevyřešeno

- Nuda
- Vyhoření



Vyřešeno

- Uznání
- Schopnost změny
- Energie

- Proč pokračovat?
 - Stojí ta práce za to?
 - Získávám stále hodnotu z členství v tomto týmu?
 - Pokud ano, členové týmu jsou schopni udržet energii
 - Pokud ne, pravděpodobně je vhodné tým rozpustit nebo některé členy přeložit do jiných týmů
-

Týmový kontrakt = ústava týmu

Pravidla fungování našeho týmu např. pro následující oblasti:

- Plánování, plnění cílů
 - Organizace práce, rozdělení rolí
 - Fungování a provoz týmu
 - Mezilidské vztahy
 - Vztahy našeho týmu navenek
-

Problémy ve fungování týmu

Problémy týmové práce

Problémy ve 4 klíčových oblastech:

- **Interní problémy týmu** - diversita, konflikty, vedení týmu, interní atmosféra v týmu
 - **Dosažení cíle** - kontinuálně se měnící prostředí, symptom “rozbitého kompasu”, nejasný globální pohled, přílišná závislost na vedoucím týmu, konflikt priorit
 - **Využití příležitostí** - úzkost v týmu, odmítnutí nových možností, nízká flexibilita
 - **Vnější vztahy** - interní pravidla a kultura týmu není v souladu s organizací, kulturní konflikt, tým je izolován od okolí
-

Problémy týmové atmosféry

- **SKUPINOMYSL** = nezdravá koheze ve skupině. Skupina vyvíjí tlak na vytváření konsensu za každou cenu. Zkreslené rozhodování skupiny, manipulace jednotlivců
 - **VYHOŘENÍ** = izolovaný tým s vyčerpanými zdroji. Apatie, ztráta energie a potenciálu k akci
 - **VÝBUCH TÝMU** = eskalace vnitřní rivality, negativní energie směřované dovnitř týmu (ponorková nemoc). Obviňování druhých, sarkasmus, chybí zpětná vazba, vztek, katastrofické scénáře. Situace může vést ke zničení týmu.
 - **ZHROUCENÍ TÝMU** = překročení hranic projektu. Chyby na začátku projektu, špatné nasměrování, změny cílů a výsledků, překročení limitů a zdrojů
-

Symptomy skupinového myšlení (Janis)

Přecenění skupiny, její morálky a síly

1. Nezranitelnost
2. Základní morálka

Uzavřenost

3. Racionalizace, snížení vnímání hrozeb, zdůvodňování rozhodnutí
4. Stereotypy, předsudky o nepřátelích

Tlaky uvnitř jednotnosti

5. Autocenzura, vyhýbání se odchylkám
 6. Sdílená iluze svornosti
 7. Silný tlak na každého, kdo je proti skupinovým stereotypům, názorům, chování
 8. Ochránci mínění – chrání skupinu před „nepříznivými“ informacemi
-

Důsledky skupinomyšli

- Omezení diskusí na málo možností
 - Neschopnost přehodnotit průběh akce
 - Omezená diskuse o zavržených alternativách, jejich výhodách/nevýhodách, možné redukci
 - Odhlížení od mínění externích expertů
 - Vysoký zájem o fakta a názory, které podporují jejich mínění vs. Nezájem o protichůdné informace
 - Odhlížení od možných vnějších vlivů, které mohou zabránit realizaci jejich rozhodnutí
-

Jak na problémové členy týmu

<u>Typ</u>	<u>Chování</u>
Nepřátelský	“to nikdy nebude fungovat” “To je typický technokratický pohled na věc”
Reakce:	“ Jak se to zdá ostatním? Co si o tom myslí druzí?” nebo “ zdá se že máme rozdílný názor na detaily, v zásadě se na principech dohodneme”
Všeználek	“Já mám doktorát v tomto oboru a ..”
Reakce	“Podívejme se znovu na fakta.” “Doktor XY o této věci říká”
Křikloun	Snaží se ovládnout porady neustálým vykřikováním nápadů/otázek.
Reakce	Přerušit ho: “Můžete shrnout, co říkáte? Říci nám to hlavní? nebo “Vážíme se vašich komentářů, také by bylo vhodné vyslechnout ostatní.”

Jak na problémové členy týmu

Typ

Chování

Vyrušující

Začíná hovořit před tím, než ostatní skončí.

Reakce:

“ Počkejte chvíli, pane doktore, nechme nejprve domluvit pana primáře

Nezúčastněný

Čte si něco jiného, vrtí se, pokyvuje hlavou, ale nikdy nepřispěje do diskuse.

Reakce:

Snažte se je zapojit do diskuse. Ptejte se jich, abyste zjistili jejich zájem

**Pozdě přicházející
Brzy odcházející**

Vstupuje a odchází z porady, sem a tam. Přichází pozdě, s lítostí oznamuje, že se musí věnovat něčemu jinému, důležitějšímu.

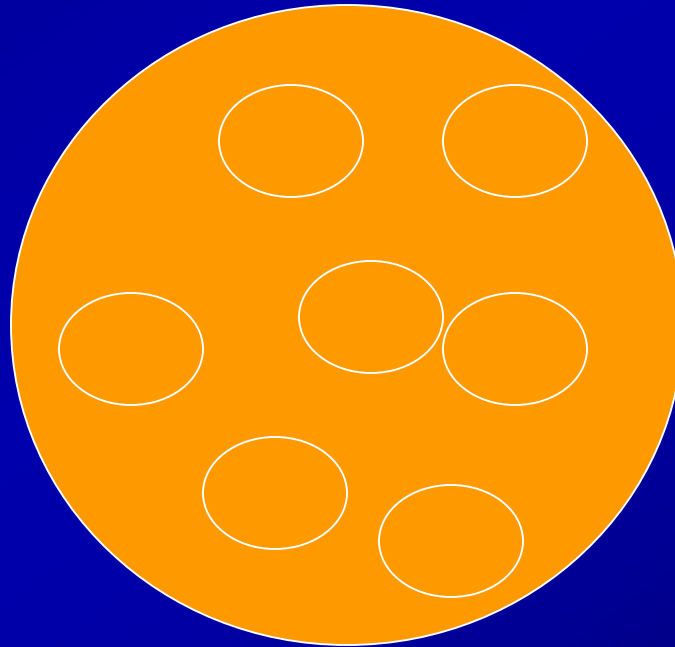
Reakce:

Plánujte porady na dobu, která není „zátěžová“ a na místa, kde jsou omezené možnosti vyrušení; Dodržujte dobu začátku a konce, snažte se s nimi dohodnout předem.

Meziskupinové vztahy

Meziskupinové vztahy

- Organizace = systém sestávající ze sub-systémů
- Vzájemná závislost skupin
- Meziskupinová rivalita
- Meziskupinové operační problémy



Meziskupinové operační problémy

- **Konflikt**
 - Konflikt cílu, nekompatibilita cílů
 - **Suboptimizace**
 - skupina optimizuje svoje cíle, ale ztratí ze zřetele cíle organizace
 - **Meziskupinová rivalita**
 - skupiny s konfliktními zájmy a cíli
 - **Mocenská nerovnost mezi skupinami (domnělá)**
 - nerovnost mezi jednotkami, dřívější uspořádání se změnilo, např. fúze, akvizice...
 - **Konflikt, nejednoznačnost rolí**
 - jedinci patří do více než jedné skupiny
 - **Osobní konflikt**
 - interpersonální rozdíly mezi členy, především manažery
-

Jak přistupovat k meziskupinovým konfliktům

- Třetí strana
 - konfrontace
- “Organizační zrcadlo”- technika, která umožní poskytnout pracovní jednotce feedback o tom, jak je vidí ostatní
- Meziskupinový rozvoj týmu (teambuilding), konfrontace
 - meeting

