

Intervence vztahující se ke skupinové dynamice a mezilidským vztahům

Intervence v HR procesech

- Zaměřeny na zlepšení procesů jako je komunikace, řešení problémů, leadership
- Zaměřeny na celou organizaci nebo subsystemy

Přehled možných intervencí:

1. Koučink a trénink
2. Akční výzkum a zpětná vazba z výzkumu (Action Research&Survey feedback)
3. Konfrontační meeting
4. Meziskupinové vztahy
5. Procesní konzultace
6. Intervence třetí strany
7. Teambuilding

3. Konfrontační meeting

- Konfrontační meeting je nástroj, který mobilizuje zdroje celé organizace k identifikaci problémů, určení priorit a akčních cílů a nastartování práce na řešení problémů (původně vyvinut Beckhardem)
- Možno použít všude v organizaci, především tam, kde je propast mezi vrcholem a zbytkem organizace

Postup konfrontačního meetingu

1. Uskutečnění skupinové schůze, meetingu všech zainteresovaných lidí. Obvykle se směřuje k identifikaci problémů v oblasti pracovního prostředí a jeho fungování a efektivity.
2. Sestavení skupin, v nichž jsou reprezentanti ze všech částí organizace. Podřízení nemají být ve stejné skupině jako jejich Šéf.
3. Důležité je, aby členové skupin byli upřímní a otevření a snažili se odhalit zdroje a příčiny problémů v organizaci.
4. Skupiny mají jednu až 2 hodiny na identifikování problémů, (obvykle OD konzultant obchází skupiny a pomáhá. .)

5. Skupiny se znovu sejdou na společném meetingu, prezentují problémy, které zjistily a navržená řešení.
6. Seznam problémů a návrhů, rozčleněn do kategorií
7. Sestavení pracovních skupin podle kategorií (tyto skupiny by měly být jiné než skupiny původní), cílem je řešení problémů.
8. Každá skupina sestaví pořadí problémů, vygeneruje akční plán a naplňuje přibližný časový plán
9. Každá skupina periodicky reportuje o prioritách a akčním plánu širší skupině a managementu.
10. Naplánovat pravidelné meetingy - reportování o postupu, nejlépe měsíčně

Výsledky konfrontačního meetingu

- Konfrontační meeting se často kombinuje s dalšími postupy
- Mobilizuje a využívá velké množství zdrojů z celé organizace, široké zapojení zaměstnanců různých úrovní
- Výsledky se zdají být slibné, nicméně není to vědecky prokázáno

4. Meziskupinové vztahy

- Intervence zaměřená na meziskupinové vztahy pomáhá dvěma nebo více skupinám řešit jejich vzájemné, dysfunkční vztahy.
- Meziskupinový konflikt sám o sobě není ani dobrý ani špatný, může být produktivní pro organizaci (hlavně tam, kde je malá vzájemné závislost mezi odděleními - může podpořit vyšší výkonnost)

Postup intervence

1. Nejprve konzultant/mediátor musí získat souhlas od skupin, které jsou v konfliktu, pro práci s nimi.
2. Setkání skupin-nejlépe mimo místo jejich běžného působení
3. Mediátor spolu se šéfy skupin vysvětlí zúčastněným cíl vzájemného setkání - rozvoj vzájemných vztahů, plán pro zlepšení vztahů
4. Použití 3 otázek:
 - a) Jaké kvality nejlépe vystihují naši skupinu?
 - b) Jaké kvality nejlépe vystihují tu druhou skupinu?
 - c) Jak si myslíme, že nás ta druhá skupina popíše?
5. Skupiny se snaží odpovědět na 3 výše uvedené otázky - separátně, každá skupina v jiné místnosti

5. Poté obě skupiny zase dohromady, prezentují svoje výtvary. Vysvětlují, co přesně tím myslely, vyjasňují.
6. Poté obě skupiny pracují zase separátně.
7. Úkolem obou skupin je snažit se objasnit odlišnosti ve vnímání, chápání atd.
8. Poté obě skupiny opět dohromady, společně sdílejí názor na odlišné percepce (mispercepce) a diskrepance.
9. Obě skupiny požádány vytvořit akční plán pro zlepšení vzájemných vztahů.
10. Follow-up meeting pravidelně, aby obě skupiny mohly reportovat o pokroku.

Výsledky

- Blake - výzkum v oblasti managementů a odborů
- Dále Blake a Bennis - výzkumy ve státním aparátu
- Slibný postup, ale je třeba ještě výzkum, aby byla efektivita jednoznačně prokázána

5. Procesní poradenství (PP)

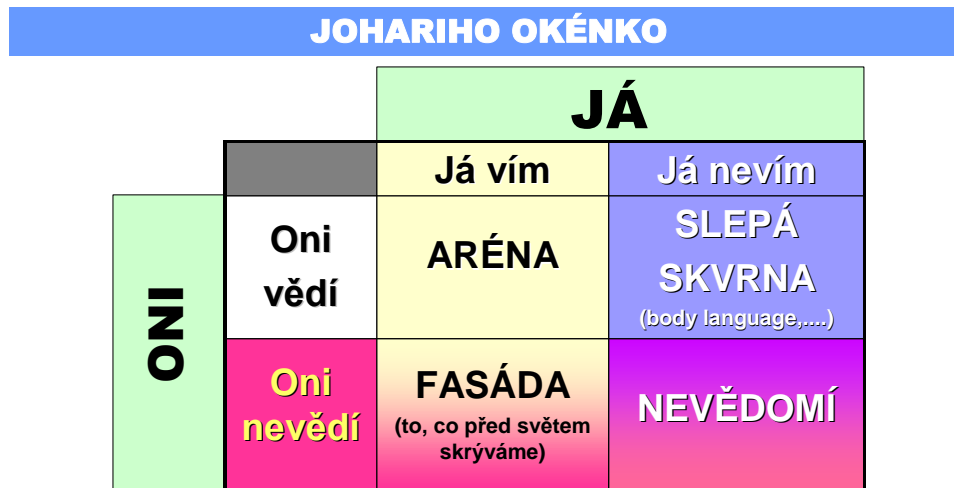
- prováděno s cílem pomoci manažerům a zaměstnancům zlepšit organizační procesy jako komunikace, mezilidské vztahy, skupinový výkon, leadership
- **motto podle Scheina:** - dobří konzultanti pomáhají ostatním, aby dosáhli svých cílů
- Procesní poradenství zaměřeno na přenos znalostí i dovedností
- Schein: PP je soubor aktivit, kterými konzultant pomáhá klientovi pochopit, porozumět a jednat na základě procesních událostí, které probíhají v prostředí klienta
- Postup je podobný akčnímu výzkumu: vstoupit do organizace, nadefinovat vzájemný vztah, vybrat metodu, sběr dat a diagnóza, intervence, omezení vztahu, ukončení vztahu

5 základních, důležitých organizačních procesů

1. komunikace
2. role a funkce členu skupiny
3. cesty a způsoby, kterými skupina řeší problémy a provádí rozhodování
4. rozvoj a růst skupinových norem
5. použití leadershipu a autority

Základní intervence

- Individuální (feedback)



- Hranice mezi oblastmi jsou flexibilní.
 - Při práci v týmu se zvětšuje „aréna“ - ostatní mi pomohou v „objevování sebe sama“.
 - Pomocí vyžádaných a „darovaných“ zpětných vazeb dochází k sebepoznání, vhledu.
- Skupinové (vztahy mezi členy, řešení problémů, rozhodování,..)

Kdy je vhodné procesní poradenství použít?

- klient má problém a nezná jeho zdroj ani jej neumí řešit
- klient nemá představu, jaký typ poradenství existuje
- povaha problému je taková, že je vhodné a pro klienta přínosné, aby byl zahrnut do diagnózy
- klient je motivován cíli, které jsou pro konzultanta akceptovatelné
- klient má určitý potenciál pro učení a rozvoj a řešení svých problémů

Výsledky procesního konzultingu

- těžko měřitelné - pokusy kvantifikoval: Lippitt, Argyris

6. Intervence třetí strany

- zaměřuje se na řešení konfliktu mezi dvěma a více lidmi z jedné organizace konflikt může pramenit z osobnostních rozdílů, zaměření práce, rozdílnosti vnímání jednotlivců, soutěž o zdroje atd.
- konflikt může být jak pozitivní tak negativní, může zvýšit motivaci, inovaci a vést k lepšímu porozumění
- může zabránit lidem pracovat spolu konstruktivně
- intervence třetí strany především tam, kde konflikt narušuje pracovní vztahy a brání výkonu práce
- intervence se liší podle typu a příčiny konfliktu
 - konflikt může vzniknout z podstatných pracovních příčin: pracovní metody, výše platu, podmínky zaměstnání => mediace, arbitráž
 - nebo z interpersonálních vztahu - osobnostní konflikty, odlišnosti vnímání a porozumění => dialog, konzultant pomáhá zúčastněným stranám k lepší interakci, neřeší a neměl by řešit všechny interpersonální konflikty

Dialogový model

- pohlíží na konflikt jako na iterativní, cyklická stádia
- existují latentní problémy → ty se nějakým spouštěčem zviditelní a otevřou → konfliktní chování, ostrá konfrontace → nesouhlas se opět stává latentním konfliktem
- konflikt znamená jak ztráty tak přínosy
- dialogový model identifikuje 4 strategie na řešení konfliktu
 - první strategie - odhalit spouštěč (trigger) a snažit se mu vyhnout
 - druhá strategie - ustavit hranice ohledně formy konfliktu - např. udělat neformální setkání před formálním meetingem
 - třetí strategie - pomoci zúčastněným stranám lépe se vyrovnat s důsledky konfliktu
 - čtvrtá strategie - odhalit a eliminovat příčiny konfliktu

Facilitace/moderování dialogového procesu pro řešení příčin konfliktu

- vzájemná motivace vyřešit konflikt,
- rovnost moci mezi zúčastněnými stranami,
- otevřené a jasné formy komunikace, produktivní úroveň tenze a stresu
- sběr dat - předběžná interviews, pozorování skupiny

7. Team building

Kdy použít:

- Když vzorce komunikace a interakce nejsou adekvátní správnému fungování skupiny
- Když si potřebu uvědomí leader týmu
- Když typ práce vyžaduje skupinovou interakci

Výsledky

- Leader týmu se v důsledku team buildingu začne chovat jinak a členové ho následují
- Benefits obvykle převáží náklady

Důsledky team buildingu

- nejsou důkazy, želepší výkon skupiny (pouze výzkumy po emoční stránce)

Shrnutí intervencí v HR procesech

pomáhají :

- získávat a rozvíjet interpersonální dovednosti,
- pracovat s konflikty,
- rozvinout efektivní pracovní skupiny