



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

SKUPINOVÁ DYNAMIKA

Cíl kurzu:

Cílem kurzu je seznámit účastníky s konkrétními procesy skupinové dynamiky, které mají vliv na skupinové dění. V první části bude výuka zaměřena na řízení skupin – faktory a styly řízení včetně volby vhodného stylu řízení. V druhé části kurzu bude pozornost soustředěna na téma ovlivňování vývoje kombinující pohledy na spontánní a řízený vývoj skupiny.

Časová dotace kurzu: 4h

Název projektu:	Efektivní komunikace – cesta k úspěchu
Registrační číslo:	CZ.1.07/3.2.06/01.0015



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Profil absolventa kurzu:

Absolvent kurzu chápe význam skupinové dynamiky, uvědomuje si různé styly řízení a důležitost volby správného stylu vzhledem k dané situaci. Zná základní fáze vývoje skupiny, umí rozpoznat prostor pro delegování úkolů.

SKUPINOVÁ DYNAMIKA

Souborný pojem zahrnující veškeré procesy, děje, změny a interakce v rámci sociální skupiny. Pro účely tohoto kurzu se blíže zaměříme na dvě oblasti skupinové dynamiky, které se budeme snažit vystihnout.

1. Řízení a podpora skupin
2. Ovlivňování vývoje

ŘÍZENÍ A PODPORA SKUPIN

Základní procesy nezbytné pro efektivní řízení skupin lze výstižně nazvat jako „**paretovské minimum řízení**“, tedy soubor pěti zásadních procesů, které je potřeba spolu s dobře nastavenou komunikací zvládnout při práci se skupinou.

Název projektu:	Efektivní komunikace – cesta k úspěchu
Registrační číslo:	CZ.1.07/3.2.06/01.0015



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Jedná se o:

1. **Řízení skupin** (volba způsobu zadávání úkolů, způsob kontroly, apod.)
2. **Vývoj skupin** (znalost a ovlivňování procesu vývoje ve skupině/firmě)
3. **Řešení úloh** (způsob řešení zadaných úkolů skupinou)
4. **Rozhodování** (jak skupina vybírá z více možností)
5. **Vedení skupin** (celkové směřování skupiny, týmu, firmy; stanovení strategických cílů a metod k jejich dosažení)

Předmětem tohoto kurzu je zvládnutí prvních dvou skupin procesů, kterým se budeme v následujícím prostoru více věnovat.

Proč vlastně vzniká pracovní skupina?

→ celá řada příčin

→ ve firmě obvykle v souvislosti s prací

→ očekávání pracovního výkonu

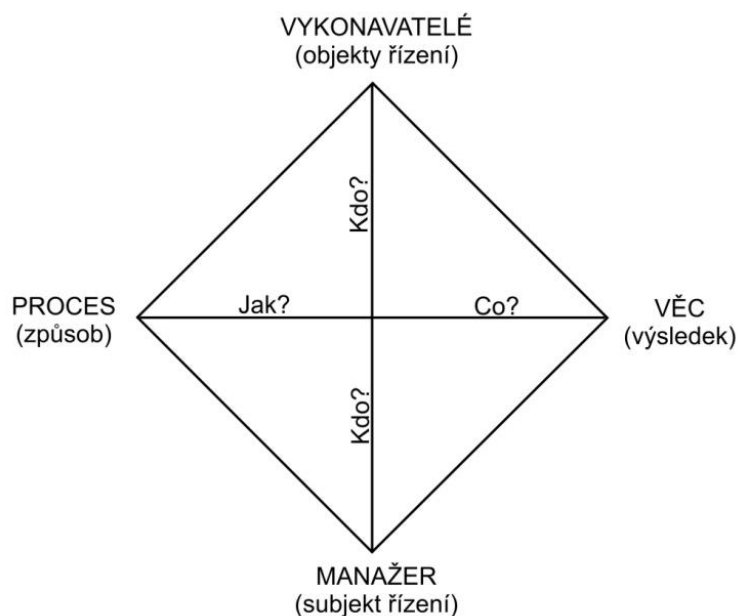
→ cíl pracovní skupiny je jasný = naplnění zadaného úkolu

Existují 4 základní aspekty klíčové pro existenci a efektivní práci skupin lidí – tzv. **FAKTORY ŘÍZENÍ** (obrázek č.1)

1. **VĚC** (věcný aspekt řízení, CO?)
2. **PROCESY** (procesní aspekt, JAK?)
3. **LIDÉ** (objekty řízení, KDO?)
4. **MANAŽER** (subjekt řízení, KDO?)

Název projektu:	Efektivní komunikace – cesta k úspěchu
Registrační číslo:	CZ.1.07/3.2.06/01.0015

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Který z faktorů je pro řízení skupin nejrizikovější?

Lze konstatovat, že všechny tyto aspekty zasluhují pozornost a mohou se tak stát rizikem pro efektivní fungování a práci skupin. V zásadě však platí, že každý manažer může klást důraz na jiný z těchto aspektů a používá tak určitý **styl řízení**.

Styly řízení

A. Přátelské řízení

V popředí: lidé, dobré vztahy a důraz na procesní aspekt řízení

V pozadí: důraz na výsledky

B. Formální řízení

V popředí: Ipění na procesních formalitách a zaběhnutých pořádcích; vyvíjení minimálního úsilí

V pozadí: starost o lidi i o výsledky

Název projektu:	Efektivní komunikace – cesta k úspěchu
Registrační číslo:	CZ.1.07/3.2.06/01.0015



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

C. Direktivní řízení

V popředí: důraz na výsledky a osobnost manažera

V pozadí: lidské vztahy a jasně definované procesy

D. Synergické řízení

V popředí: mezilidské vztahy a výsledky, individuální přístup

V pozadí: procesní aspekty, osobnost manažera

Zamyslete se nad riziky jednotlivých stylů. V čem spočívají?

Existují samozřejmě také další styly řízení, které jsou někde na pomezí výše definovaných vyhraněných stylů. Např.

Proměnlivé řízení (metoda cukru a biče, styl osciluje mezi direktivním a přátelským)

Chaotické řízení (odvíjí se od nálady manažera či od vnějších podmínek)

Volba stylu řízení je v kompetenci manažera. Ačkoli mnoho z nich považuje za nejefektivnější styl synergický, není tato úvaha zcela správná. Existuje celá řada faktorů, které mají vliv na „správnou“ volbu stylu řízení.

Jedná se zejména o:

OSOBNOST LÍDRA

Správná volba vychází z předností vedoucího pracovníka, na kterých při vedení staví.

SLOŽENÍ TÝMU

Ovlivňuje volbu stylu řízení ve smyslu vzdělanostní struktury a sociální zralosti podřízených.

(procesní inženýři x kuchařky)

Název projektu:	Efektivní komunikace – cesta k úspěchu
Registrační číslo:	CZ.1.07/3.2.06/01.0015



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

CHARAKTER ÚKOLU

S rostoucí složitostí úkolu roste význam jednotlivých členů skupiny směrem k závěrečnému výsledku a jejich vzájemná závislost.

KONTEXT

Žádná firma nefunguje ve vzduchoprázdném prostředí a její činnost je tedy ovlivněna socioekonomickým kontextem.

Významný vývojový trend v řízení představuje **synergické (týmové řízení)**. Jaké jsou jeho hlavní principy?

Jedná se především o vhodnou kombinaci přátelského stylu a stylu direktivního. Jeho úspěšnost však závisí na již zmiňovaném socioekonomickém prostředí. Brzdí jej především nevyužitý potenciál změn ve výrobních procesech, potenciál reorganizací a restrukturalizací.

V historii lze najít hned několik příkladů, kdy si snižující se efektivita výroby vynutila zásadní změny v systému. Zkuste najít příklady.

V současnosti se k podobnému mezníku blížíme také. Vyšší efektivitě práce zde pomůže pracovníkova schopnost identifikace se zájmy a posláním firmy, ve které působí – vedle vnější stimulace (založené na individuálním přístupu manažera), je pracovník stimulován také „vnitřně“.

Jak nalézt optimum?

Pravidlem západních ekonomik je **zaměření na výsledek**. Procesní a lidské aspekty jsou v ideálním případě manažerem zvládnuty tak, aby se těmito záležitostmi operativní povahy

Název projektu:	Efektivní komunikace – cesta k úspěchu
Registrační číslo:	CZ.1.07/3.2.06/01.0015



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

nemusel vůbec zabývat. O způsobech, jak toho dosáhnout, se budeme věnovat v následujícím oddílu kurzu.

Je pravidlem, že každé prostředí, ve kterém se tým (či firma) ocitají, vyžaduje určitý mix direktivního a synergického řízení. Určující faktor zde představuje především ekonomika dané země a závislost na firemní kultuře. Zamyslete se nad tím, jaké prvky firemní kultury zde hrají roli především.

Vývojovou tendenci České republiky lze charakterizovat jako postup „**od kolektivů k týmům**“, který se pokouší o nastolení rovnosti šancí (nikoli rovnosti absolutní). Do budoucna se jako žádoucí jeví vývoj směrem k dobře fungujícím týmům složených z nezávislých individualistů. Jedině takový tým dosahuje vědomí, že je více než součet jeho členů a umožňuje tak těžit z výhod vzniklého **synergického efektu**.

OVLIVŇOVÁNÍ VÝVOJE

V předešlé části kurzu byla řeč o synergickém efektu jako efektu, který vzniká přeměnou skupiny v pracovní tým. Úspěch jednotlivce je v něm úspěchem celé skupiny. Uvnitř skupiny mizí třecí plochy vzájemné konkurence, veškeré úsilí je nasměrováno proti konkurenci přicházející z vnějšího prostředí. Přestává platit rovnice, že čtyři dokážou dvakrát tolik co dva.

Manažer může skupinu v tomto vývoji podpořit. Jak toho docílit?

Existují 4 základní vitální znaky charakterizující fungující a úspěšnou skupinu:

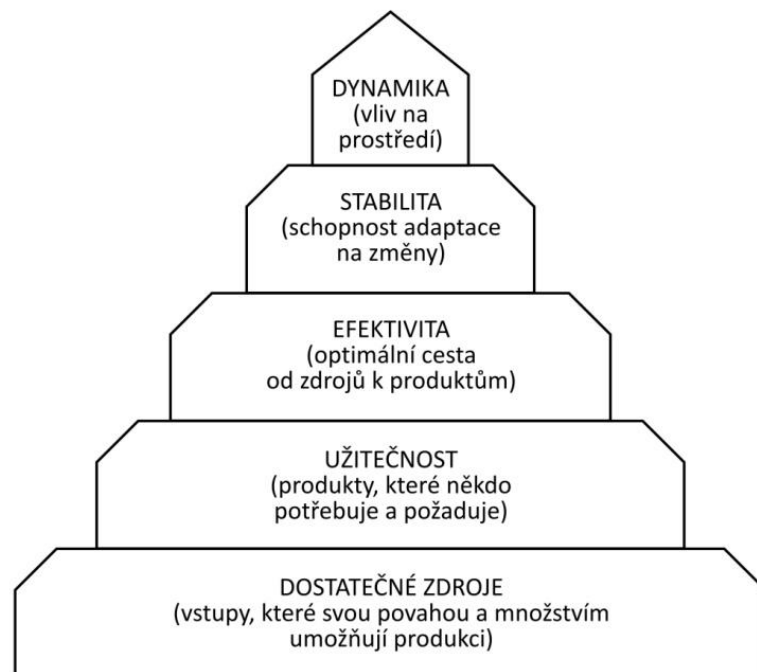
1. Užitečnost
2. Efektivita
3. Dynamika
4. Stabilita

Název projektu:	Efektivní komunikace – cesta k úspěchu
Registrační číslo:	CZ.1.07/3.2.06/01.0015

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Často se hovoří o tzv. **pyramidě vitality** (obrázek č. 2). Její hlavní princip spočívá v rozložení jednotlivých vrstev, přičemž platí, že výše položená patra pyramidy mohou plně fungovat pouze za předpokladů řádného fungování pater, která leží pod nimi.

Obr. č.2



! Přeměna pracovní skupiny v tým je postupná! Do značné míry je způsobena změnou vztahů mezi jednotlivými členy skupiny. Může být samovolný. Lze ji však tímto směrem také záměrně vést.

SPONTÁNNÍ VÝVOJ SKUPINY – 3 vývojové etapy (obr. č. 3)

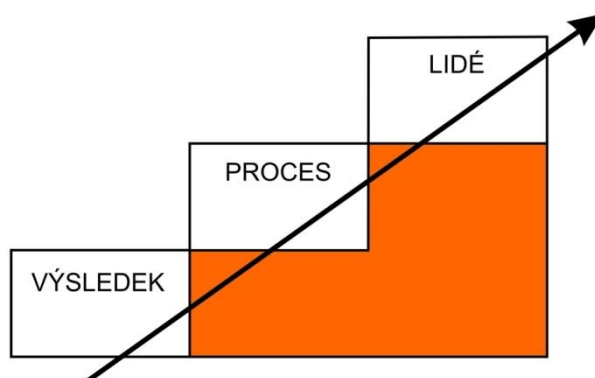
1. etapa: jednotlivci se zaměřují na plnění úkolů, v příznivém případě se pozornost posunuje od osobních úkolů k úkolům skupiny.

Název projektu:	Efektivní komunikace – cesta k úspěchu
Registrační číslo:	CZ.1.07/3.2.06/01.0015

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2. etapa: centrem zájmu jednotlivců i skupiny jsou procesy. Výsledkem je lepší a strukturovanější organizace práce. Členové skupiny zauímají určité skupinové role, v rozsáhlých organizacích dochází ke vzniku formální organizační struktury.
3. etapa: vzniká tým jako skupina vzájemně závislých lidí s vlastní týmovou kulturou, sdílením a vzájemnou podporou a vytvářením synergie.

Obr. č. 3



V každém týmu existuje **rozpor mezi zájmy jednotlivců a zájmy celku**. Záleží právě na kvalitě týmových vztahů, která umožňuje tento rozpor konstruktivně zpracovávat a těžit tak ze skupinové diverzifikace. V pozitivním případě dochází ke vzniku synergického efektu. Rozdílnost je chápána jako prostor pro rozvoj. V opačném případě se jedná o zdroj neustálých rozporů a obtíží. Funkčnost a existence skupiny jako takové je ohrožena.

Název projektu:	Efektivní komunikace – cesta k úspěchu
Registrační číslo:	CZ.1.07/3.2.06/01.0015



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

ŘÍZENÝ VÝVOJ SKUPINY

Položme si základní otázku: Jak tedy může dobrý manažer urychlit vývojová stádia skupiny?

→ v každé fázi zvolí přiměřené metody řízení

→ poskytne dostatek volnosti

→ rozvíjí vědomí podílu odpovědnosti za výsledek

→ směřuje k postupné delegaci

FÁZE PROCESU ZMĚNY PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ ZE STRANY MANAŽERA

1. **direktivní** (manažer poznává skupinu, jasně definuje úkoly, kontroluje výsledky)
2. **argumentativní** (vysvětluje cíle a použité cesty k jejich dosažení, snaží se pomáhat)
3. **participativní** (vtahuje skupinu do rozhodování, aktivně podporuje své podřízené)
4. **delegativní** (předává odpovědnost za výsledky i proces)

Pořadí fází nelze bez rizika zaměňovat! Jaké je nejčastější riziko, které při záměně fází hrozí?

Delegace v procesu řízení

DELEGACE

- jeden z klíčových nástrojů při řízení týmů
- zároveň zcela běžná činnost mimopracovního života

Název projektu:	Efektivní komunikace – cesta k úspěchu
Registrační číslo:	CZ.1.07/3.2.06/01.0015



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- představuje završení vývoje stylu řízení a častou složku synergického řízení
- delegovat lze své úkoly, pravomoci nebo svou odpovědnost na jiné

Co nelze delegovat?	<ul style="list-style-type: none">- Definování vize, poslání a strategických cílů skupiny- Definování klíčových zásad přijímání a propouštění lidí- Definování klíčových měřítek pro hodnocení a odměňování lidí- Definování zásad hospodaření s finančními a jinými prostředky- Definování principů vnitřních vztahů a vnější prezentace skupiny
Co lze delegovat?	<ul style="list-style-type: none">- Vše, co v pozici manažera uděláme sice lépe než ostatní, ale co mohou udělat také podřízení
Co je třeba delegovat?	<ul style="list-style-type: none">- Vše, co mohou podřízení přímo nebo po zaškolení samostatně vykonávat v dostatečné kvalitě
Co je nutno delegovat?	<ul style="list-style-type: none">- Dílčí úkoly, které podřízení snadno a bez zaškolení samostatně zvládnou- Rutinní činnosti, které jasně vyplývají ze situace a našich instrukcí, pokynů a rozhodnutí

Pracovní tým představuje dynamickou a specifickou sociální skupinu. O její kvalitní fungování je třeba pečovat a nebrat jej jako samozřejmost, která přirozeně přichází s časem. Spontánní vývoj skupiny je možno podpořit a urychlit správným působením ze strany manažera.

Název projektu:	Efektivní komunikace – cesta k úspěchu
Registrační číslo:	CZ.1.07/3.2.06/01.0015



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Použitá literatura:

Plamínek, J. *Synergický management*. Praha: Argo 2000.

Smith, J. *Jak zvyšovat produktivitu týmu: příklady a cvičení: delegování pravomocí, přesné předávání informací, koučování, vzdělávání a motivace pracovníků*. Praha: Computer Press 2000.

Hadj-Mousová, Zuzana. *Diagnostika a práce se skupinou*. Liberec: Technická univerzita 2009.

Název projektu:	Efektivní komunikace – cesta k úspěchu
Registrační číslo:	CZ.1.07/3.2.06/01.0015