



Projekt „Efektivní komunikace – cesta k úspěchu“ CZ.1.07/3.2.06/01.0015  
Tento projekt je spolufinancován evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR

# Efektivní komunikace – cesta k úspěchu

## **Modul 6 : Komunikace v pracovním týmu**

**Zpracovatel : Jan Pígl, Dita Sopkuliaková**



# Kapitola : 1. SKUPINOVÁ DYNAMIKA

**Výukové cíle kapitoly:** seznámení frekventantů kurzu s komunikací v pracovním týmu.

**Odhad doby studia celkem:** 10 hodin

**Forma studia:** kombinace prezenčního studia a samostudia

## 1.1 Cíle vzdělávacího modulu:

Cílem modulu 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.

Absolvent modulu 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.

## 1.2. 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.



## 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

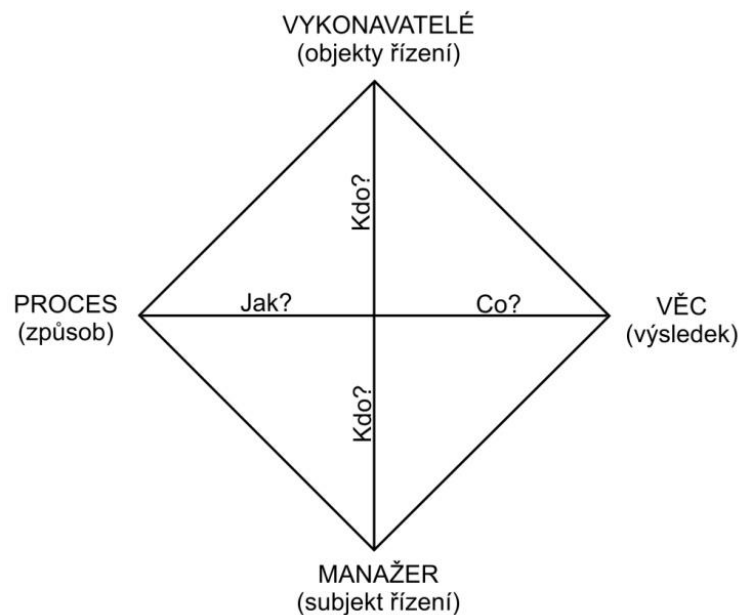
→ očekávání pracovního výkonu

→ 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?)



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: lpění na procesních formalitách a zaběhnutých pořádcích; vyvíjení minimálního úsilí

V pozadí: starost o lidi i o výsledky

### 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)

### **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 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?

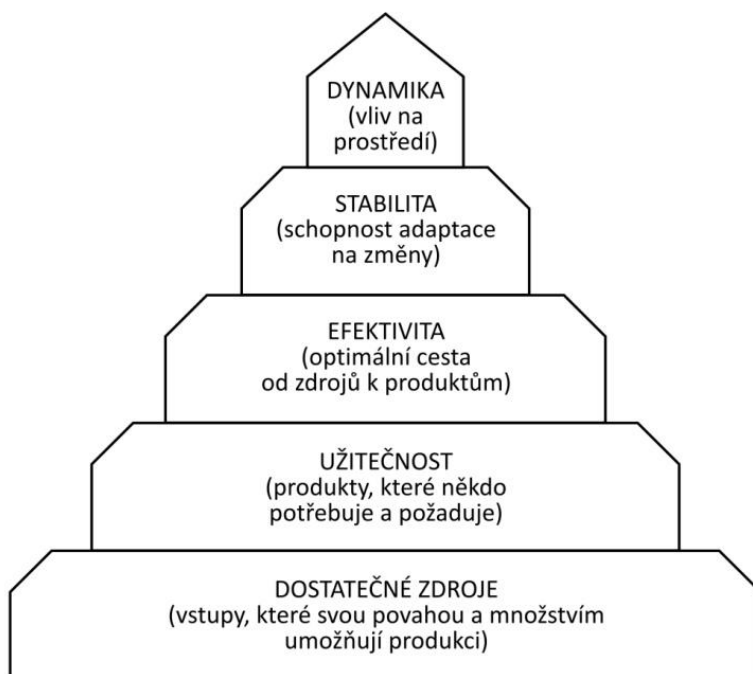
Existují 4 základní vitální znaky charakterizující fungující a úspěšnou skupinu:

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

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

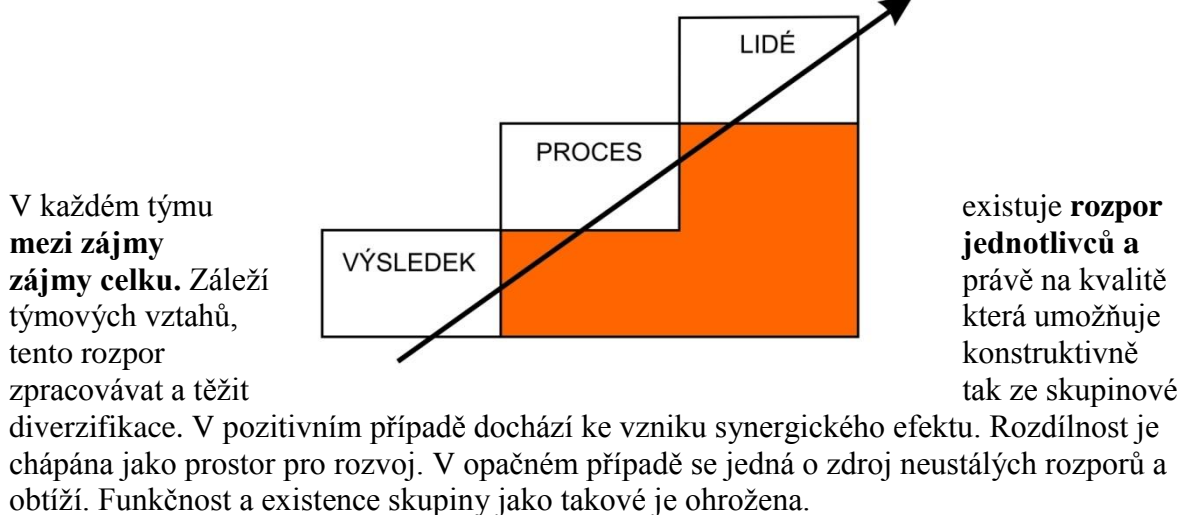
! Přeměna pracovní skupiny v tým je postupná! Do značné míry je způsobena změnou vztahů mezi jednotlivými členy skupiny. Může být samovolný. Lze ji však tímto směrem také záměrně vést.



## 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.
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



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

**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.**

### 1.3 Doporučená literatura a zdroje:

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.



Projekt Efektivní komunikace – cesta k úspěchu

CZ.1.07/3.2.06/01.0015

Evropská obchodní akademie, Děčín I, Komenského náměstí 2, příspěvková organizace

IČ 47274611 te l. 412 516 127 e-mail: skola@oadc.



## Kapitola : 2. Techniky řešení problémů

**Výukové cíle kapitoly:** seznámení frekventantů kurzu s komunikací v pracovním týmu a řešení problémů v jednání.

**Odhad doby studia celkem:** 8 hodin

**Forma studia:** kombinace prezenčního studia a samostudia

Problémy jsou někdy velmi jednoduché, jindy vyžaduje jejich řešení přípravu. Pracovní problémy, které dostávají na stůl vedoucí pracovníci, by již z faktu, že dospěli k vedoucímu, neměly být triviální. Pokud se na jeho stole objeví triviální problémy, které mohou řešit jeho podřízení, něco není v pořádku v jeho systému řízení. Zřejmě je problém ve způsobu delegování problémů na své podřízené. Řešení složitějších problémů se vyplatí strukturovat.

### 2.1 Proces řešení problémů

#### Definitorická fáze (D)

Definice problému, v čem problém přesně spočívá? Popsat jej co nejdůležitěji a obvykle popsat i příčiny, které za vznikem problému stojí. Pozor na zaměňování příčin za následky.

**Příklad:** Hledáme odolné druhy stromů, abychom je vysazovali v horských oblastech postižených emisemi, přitom problém není ve stromech, ale v emisích.

Problém definujeme, stanovíme tým, který bude problém řešit, jaký kdo bude mít v týmu role apod.

#### Analytická fáze (A)

Shromáždíme podstatné informace, které mohou být použity při řešení problému.

Stanovíme kritéria posuzování jednotlivých návrhů, ještě před tím, než první návrh zazní. Proč? Každý si pak někdy i podvědomě za svým návrhem stojí. Kritéria mohou být finanční, personální, technologická apod. Kritéria je dobré kvantifikovat (číselně, nebo typ ano/ne).

#### Generativní fáze (G)

V této fázi je nejdůležitější shromáždít co nejvíce možných řešení. Není důležité aby byla reálná, ale aby výběr byl co nejširší a nebyl opomenut žádný úhel pohledu. Do této fáze je vhodné zapojit širší okruh lidí (brainstorming).

#### Klasifikační fáze (K)

Někdy se naskytne možností tolik, že je třeba je třídit. Třídíme je podle příbuznosti.

Srovnáváme tak šance návrhů, které jsou předloženy v obdobných variantách, s návrhy, které jsou ojedinělé.

#### Hodnotící fáze (H)

V této fázi dochází k potvrzení nebo vybrání jednoho řešení problému jako nejlepšího k tvorbě plánu, podle kterého bude uskutečněn. Na rozhodovací fázi navazuje realizace řešení.



### 2.1.1. Proměny myšlení při řešení problému

Skupiny i jednotlivci potřebují přizpůsobit styl, jakým přemýšlejí, povaze řešeného problému. Mohou se zaměřit na hledání originálních postupů a hledání neotřelých pohledů na věc nebo sledovat určitý předem zřejmý postup, o kterém lze předpokládat, že vede k uspokojivému cíli. Oba způsoby se liší v typu myšlení, který v procesu řešení dominuje.

#### **Divergentní myšlení**

Divergentní myšlení se uplatňuje při hledání nových přístupů k řešení problému. Reprezentuje podstatu tvůrčí práce. Jeho základem je hledání nových pohledů na realitu.

#### **Konvergentní myšlení**

Konvergentní myšlení se uplatňuje při řešení úloh dosazováním do určitého předem daného rámce či obecného postupu. Pokud je tento preexistující postup bezchybně sledován, s jistotou nás dovede ke konkrétnímu řešení. Při řešení takovýchto úloh nemusíme opravdu tvořit, vymýšlet nové postupy. K úspěchu stačí znát postup a umět jej sledovat.

### 2.1.2. Generování možností

Ke generování možností vedou nejlépe techniky, založené na divergentním myšlením. Tyto techniky se uplatňují všude tam, kde nás okolnosti nutí nacházet nová řešení, zvětšovat prostor, ve kterém jsou hledány možnosti. Pokud se procesem řešení problému zabývá skupina, lze vybrat některou z metod, které jsou založeny na vzniku asociací.

#### **Brainstorming**

Brainstorming umožňuje shromáždit velké množství nápadů za relativně krátkou dobu. Skupina lidí dostane zadání, nejčastěji otázku, jak daný problém řešit. Brainstorming vede facilitátor. Nápady se zapisují tak, aby je měli účastníci na očích. Platí železná zásada, že během brainstormingu nápady nehodnotíme! O to, aby se o jednotlivých nápadech nediskutovalo, dbá facilitátor. Metoda je vhodná spíše pro menší skupiny (cca 10 lidí), důležitá je dobrá atmosféra, podporující invenci. Skupina by měla být co nejrozmanitější. Vítáni jsou i laici, protože mohou přinést nový, neotřelý pohled na řešení problému. Většinou se vyplatí poměr 2/3 odborníci a 1/3 laici.

Je dobré neukončovat brainstorming při prvním zpomalení přísunu nápadů, vydržet alespoň 40 – 60 minut, protože pozdní nápady bývají často ty nejcennější.

#### **Brainwriting (kolující papír)**

Ne vždy se dokáží lidé před ostatními uvolnit a říkat věci, které nemají domyšleny do konce. Proto existují různé metody, které mají s brainstormingem jednu společnou vlastnost, totiž opírají se o vznik asociací. Z mnoha psaných podob uvádíme variantu kolujícího papíru, kdy každý účastník obdrží čistý list papíru, na který napíše svůj návrh. Potom se všechny listy posunou v kruhu o jednu pozici. Každý účastník má povinnost prostudovat návrh, který k němu v příslušném kole doputuje, a připojit k němu své poznámky. Může jít o připomínky, doplnění, či rozvinutí nápadu nebo o zbrusu nový nápad. Kolování papírů pokračuje minimálně do té doby, dokud se papíry nedostanou zase zpět k lidem, kteří na ně psali jako první. Technika je více anonymní než brainstorming, navíc lidé bývají brilantnější v posuzování psaného slova než v reakcích na slovo mluvené.



## **Infobanka**

Tato metoda je zcela anonymní. Nápady se píší na lístky a házejí do krabice jako hlasovací lístky do volební urny. Na rozdíl od voleb však k těmto lístkům mají všichni stále přístup, mohou je pročitat a nechat se jimi inspirovat. Metodu lze použít i pro větší skupiny. Dobře se uplatňuje zejména tam, kde účastníci dávají přednost anonymitě nebo když není myslitelné skupinu shromáždit v jednu dobu na jednom místě.

## **Systém 365**

Další třída technik spočívá ve vytváření malých pracovních skupin. Příkladem může být systém 365. Praxí ověřená čísla ukazují: vytvořte skupiny po pěti lidech, dejte každé úkol napsat tři řešení daného problému a omezte čas hledání těchto řešení na šest minut. Po skončení lhůty změňte složení skupin nebo nechte kolovat papíry s vytvořenými nápady od skupiny ke skupině jako inspiraci do dalšího šestiminutového kola. Technika 365 se hodí nejlépe pro středně velké skupiny. 30 lidí může za třicet minut vyprodukovat tímto způsobem 90 nápadů. Složení skupin lze vytvářet tak, aby na sebe nenaráželi lidé, kteří si nesedí. Systém 365 produkuje možnosti, které již prošly první oponenturou a bývají domyšlenější než výsledky generování nápadů předchozími metodami. Ještě dále jde ve snaze získat promyšlené řešení následující metoda. Jejím výsledkem se stává jeden jediný návrh.

## **Delfská metoda**

Od pověstné delfské věštírny pochází název techniky, která se používá v řadě modifikací. Koordinátor řešení obešle dobře vybraný okruh expertů s žádostí o návrh řešení problému. Tito odborníci pracují nezávisle, obvykle nevědí, kdo další se k problému vyjadřuje. V průběhu procesu mohou žádat o doplňující informace. Všichni řešitelé zpracují své návrhy a zašlou je koordinátorovi. Koordinátor vyhodnotí došlé návrhy a sestaví z nich společnou verzi, která vychází z došlých odpovědí. Tuto verzi opět rozešle všem řešitelům a žádá je o připomínky. Postup se opakuje tak dlouho, dokud není dosaženo konsenzu nad výsledným řešením nebo dokud není koordinátor s výslednou verzí spokojen.

## **Hledání analogií**

K dobrým výsledkům při generování možností může vést hledání analogických řešení v přírodě, v technické a jiné literatuře, využití případových studií, inspirace v historii atp. Jak je konstruována tráva, že dokáže vyrůst tak vysoko při malé tloušťce? Jak postupovali lidé v jiné zemi, když řešili obdobnou krizovou situaci? Tak znějí otázky, které mohou sloužit jako příklady hledání analogií. Metoda hledání analogií, podobně jako následující metoda přehledného pátrání, vyžaduje kombinaci v zásadě konvergentního přístupu s pohotovým divergentním myšlením. Hodí se nejlépe pro velmi malé pracovní skupiny.

## **Metoda přehledného pátrání**

Někdy může existovat nějaký preexistující seznam řešení daného problému a v jeho rámci můžeme posuzovat položku po položce možnosti, které se nabízejí. Hledám-li například inspiraci v podobě konkrétního slova, mohu procházet slovník nebo rejstřík nějaké knihy. Začnu písmenem A a končím nálezem řešení nebo u písmene Z.

Rovněž tato metoda, přestože patří svým uplatněním do konvergentní fáze řešení problémů, obsahuje výrazné divergentní prvky. I proto se hodí zejména pro jednotlivce nebo nevelké pracovní skupiny.



## **Zapojení laiků**

Zajímavé výsledky může mít zapojení lidí, kteří nemají dostatečné znalosti problematiky. Mnohdy není třeba hledat u nich přímo kýžený nápad, ale stačí si všimnout způsobu, jak k problému přistupují. Ideální jsou v tomto směru děti. Často také dochází například k tomu, že problém vyřeší žena, byl-li doposud řešen pouze muži (a naopak, pochopitelně), člověk z odlehlé pobočky, který není obeznámen s detaily zvyklostí v ústředí firmy atp.

### **2.1.3. Třídění možností**

Třídění je problémem, který by vydal na samostatné školení. Pokusy ukazují, jak různé mohou být pohledy lidí na příbuznost různých objektů. Třídění není pojmem, který by byl používán jednoznačně. Proto si mohou různí lidé jako výsledek procesu třídění představovat různé věci. Pro někoho může být třídění v redukci počtu možností, pro jiného uspořádání možností do skupin, podle vzájemné příbuznosti.

### **Redukce počtu možností**

Ať už na základě diskuze ve skupině, nebo na základě bodování, z redukuje počet řešení na nejpravděpodobnější možnosti.

### **Třídění podle příbuznosti**

Výsledkem tohoto třídění nemá být redukce, ale uspořádání položek. Skupina může pojmout třídění možností jako samostatný problém a rozhodovat o něm metodami popsanými v tomto modulu. Nejjednodušším a nejpoužívanějším systémem je roztřídění dle vzájemné příbuznosti možností.

### **Orientační třídění**

Metody rychlého orientačního třídění někdy používají facilitátoři, když chtějí posoudit rozložení přízně pro různá řešení ve skupině. Jednou z možností tohoto třídění se stala „semaforová metoda“, při níž účastníci diskuze na vyzvání zvedají některý ze tří barevných terčů, které mají po ruce. Zelený terč znamená, že možnost podporují, žlutý terč znamená pochybnosti a terč červený odmítnutí nebo nesouhlas s možností. Facilitátor tak získává slušný přehled o struktuře názorového pole ve skupině a také o tom, kolik času bude třeba k diskusi nad jednotlivými nápady.

### **2.1.4. Hodnocení možností**

Zde uvádím příklady technik, které umožňují hodnotit vytříděné a utříděné možnosti (tedy ty, které prošly sítí výběru a byly shrnuty do obsahově příbuzných skupin). Hodnocení bývá založeno na oponentuře, srovnávání nebo bodování.

### **Ďáblův advokát**

Jde o techniku starou tisíce let. Skupina volí ďáblova advokáta – osobu, která má povinnost napadat navrhovaná řešení a ukázat tak jejich nedostatky. Ďáblův advokát by měl rozumět problému. Nesmí napadat autory návrhů, pouze věcně kritizovat navrhovaná řešení. Nejčastějšími chybami, kterých se může ďáblův advokát dopustit, je vedle personifikace ještě hodnocení a kladení otázek, zaměřených na osobu předkladatele.



Vzhledem ke smyslu práce ďáblova advokáta, který spočívá ve formulování zasvěcených námitek vůči návrhům, jde o zřetelně kontraproduktivní postupy. Cílem popisované role totiž není ani odradit autory návrhů od další tvůrčí aktivity, ani vyvolat potřebu okamžité obhajoby.



## **Párové srovnávání**

Metoda párového srovnávání je poměrně jednoduchá a ve své tradiční podobě dost intuitivní. Technika je založená na vyplňování tabulky (matice párového srovnávání), ve které jsou uvedeny všechny kombinace možností řešení. Existují-li například čtyři možnosti řešení problémů, má matice čtyři řádky a čtyři sloupce. Skupina nebo každý zvlášť prochází systematicky maticí a rozhoduje, která z možností v jednotlivých párech je lepší.

## **Multikriteriální analýza**

Jednotlivé možnosti jsou hodnoceny z hlediska stanovených kritérií (každé kritérium může mít ještě odlišnou váhu). Podle toho, do jaké míry vyhovuje dané řešení určitému kritériu, jsou mu přiděleny body. Celkový bodový součet, získaný po aplikaci všech kritérií, stanovuje pořadí jednotlivých možností. V multikriteriální analýze jde o racionální hodnocení možností, které vylučuje přímý boj mezi zastánci různých návrhů. Střetnutí se odehrává v předchozích kolech řešení – zejména při stanovování kritérií a jejich vah.

## **Systém DDB**

Jde o metodu, která je na rozdíl od multikriteriální analýzy intuitivnější a jednodušší. Každý z účastníků hodnocení obdrží určitý počet bodů. Tyto své body v první (distributivní) fázi libovolně, ale beze zbytku rozdělí mezi posuzované možnosti (mimo jiné může dát jedné možnosti celý počet bodů a ostatním nic). Ve druhé (delegativní) fázi zváží, zda by z nějakých důvodů neměl poskytnout část svých bodů, nebo dokonce všechny své body nějakému jinému účastníkovi nebo účastníkům hodnocení. Při tomto zvažování může brát ohled na to, do jaké míry jeho znalosti stačí na to, aby věc objektivně posoudil a samozřejmě na to, zda ve skupině působí jiní lidé, kteří by se měli na hodnocení podílet výrazněji než on.

### **2.1.5. Rozhodování**

Rozhodování je vyvrcholení teoretické části řešení úlohy. Za ním by již měla následovat část praktická, tedy kroky vedoucí realizaci rozhodnutí.

#### **Autoritativní rozhodování**

Při autoritativním rozhodování rozhoduje jednatel – v prostředí firem zpravidla manažer na příslušné úrovni řízení. Autoritativní styl ovšem nevyklučuje konzultaci s jinými lidmi. Hlavní výhodou autoritativního rozhodování je potencionální rychlost a zcela jasná odpovědnost. Hlavní nevýhodou je představuje neúčast skupiny na procesu rozhodování, která může vést k problémům s přijetím rozhodnutí ve skupině. Závisí-li realizace rozhodnutí na členech skupiny, mohou být s realizací rozhodnutí potíže související s malým ztotožněním členů skupiny s výsledkem rozhodování. Této kolizi se lze vyhnout doplněním rozhodování o konzultační prvky.

#### **Participativní rozhodování**

Participativní rozhodování zmenšuje až odstraňuje nevýhody, zmíněné u autoritativního rozhodování tím, že do rozhodování vstupují všichni členové skupiny. Přináší však často nevýhodu v podobě časové náročnosti.





## **Hlasování**

Nejjednodušším participativním rozhodováním je hlasování. Při hlasování rozhoduje většina, která může být různě definována. Obvykle nadpoloviční v závažnějších případech například třípětinová tzv. kvalifikovaná. Hlasování může být tajné (pomáhá ke svobodnějšímu vyjádření a často posunuje výsledek ve prospěch menšinových názorů) nebo veřejné, které dává představu o rozložení názorů ve skupině. Při hlasování vzniká často konflikt mezi většinou a menšinou. Tento konflikt bývá silnější při prostém hlasování a slabší, předchází-li hlasování facilitovaná diskuze. Hlasování bez předchozí diskuze není výrazem demokracie ve skupině, ale ukázka použití síly.

## **Bodování**

Nechceme-li hlasovat, můžeme se ve skupině dohodnout, že rozhodnutí se přikloní k možnosti, která zvítězí v nějakém systému přidělování bodů. Tyto systémy mohou být složité (například multikriteriální analýza) nebo zcela jednoduché (známkování ve škole).

## **Konsenzus**

Konsensuální rozhodnutí je rozhodnutí dohodou ve skupině, kterému všichni členové skupiny dobře rozumějí, souhlasí s ním a chtějí je prosazovat. Konflikty jsou řešeny v průběhu rozhodování, jehož výsledkem je jednomyslný souhlas s rozhodnutím.

## **Delegativní rozhodování**

Stojí stranou našich úvah, protože se rozhodnutí přesouvá mimo skupinu. Nerozhoduje ani manažer, ani skupina, ale nějaký externí subjekt. Existují situace, kdy je delegativní rozhodování přímo nutné. Nemá-li skupina dostatek pravomocí rozhodnout, je rozhodnutí delegováno „vzhůru“ na nadřízeného. Nemá-li skupina dostatek schopnost nebo odborných znalostí, přesouvá se rozhodnutí „horizontálně“ na odborníka.

## **2.2. Doporučená literatura a zdroje:**

Wolfgang Kráter: Vedení týmů, Grada Publishing, a. s., Praha 2004

Jiří Plamínek: Vedení týmů, lidí a forem, Grada Publishing, a. s., Praha 2002

Walker, A. J.: Moderní personální management, Grada Publishing, a. s., Praha 2003



## Kapitola : 3. Techniky spolupráce

**Výukové cíle kapitoly:** seznámení frekventantů kurzu s komunikací v pracovním týmu a konkrétně v oblasti procvičení technik spolupráce.

**Odhad doby studia celkem:** 8 hodin

**Forma studia:** prezenční studium

### 3.1. Techniky spolupráce

#### OSM NOHOU A TŘI RUCE

**Účel:** spolupráce, koheze, taktilní vjemy, zábava

**Čas:** cca 15 min.

**Pomůcky:** žádné

**Věk hráčů:** jakýkoli

**Počet hráčů:** skupiny po cca 5 - 15

**Prostředí:** jakékoli rovnější plocha

**Postup:** Soutěží spolu dvě skupiny o shodném počtu (5-15 hráčů). Vedoucí hry vždy oznámí určitý počet rukou a nohou (nebo i jiných částí těla) a každá skupina se poté rychle snaží zaujmout polohu, při které se země dotýká právě jen zadaným počtem rukou a nohou. Například skupinám po osmi hráčích vedoucí zadá: „Tři ruce a osm nohou!“ a obě skupiny se rychle dohadují a zkoušejí, jak zaujmout polohu, při které se opírají a dotýkají země jen uvedeným počtem horních a dolních končetin. Ke každému družstvu je určen rozhodčí, který po zaujetí pozice skupinou počítá do třiceti nebo odměří patnáct vteřin. Skupina musí držet stabilitu, než je odpočítána. Vítězství skupin v jednotlivých kolech se sečtou a blahopřejeme té, která vyhrála.







## HRA - Nůž na pustém ostrově

**Cíl :** rozvoj fantazie, tvořivosti, spolupráce. Jde nejprve o individuální práci pak o práci ve skupině

**Postup:** utvoří se zhruba 5 skupin. Účastníci si představí, že ztroskotali na pustém ostrově a mají jen nůž. Jejich úkolem je vymyslet na co všechno se dá nůž použít za jaké situace.

Vše se sepíše na papír, potom další skupina přidá to, co ještě není v seznamu napsáno.

**Hodnocení:** dokážete si tuto situaci představit? Je lepší pracovat v této situaci na vlastní pěst nebo spolupracovat s ostatními?



Projekt Efektivní komunikace – cesta k úspěchu

CZ.1.07/3.2.06/01.0015

Evropská obchodní akademie, Děčín I, Komenského náměstí 2, příspěvková organizace  
IČ 47274611 te 1. 412 516 127 e-mail: skola@oadc.

## KRESBA JEDNOU TUŽKOU

**Cíl:** Dvojice má za úkol nakreslit společně dům, strom a psa. Kooperace, komunikace, dominance/submise

**Využití:** Dvojice si vyzkouší, jak jsou schopny kooperovat při společném úkolu. Zda jsou vůbec schopny společně obrázek nakreslit. Při této technice se mohou její účastníci uvědomit, zda jsou ve dvojici dominantní nebo submisivní.

**Pomůcky:** Čtvrtky (A4), fixy, pastelky. Je dobré mít stoly a židle.

**Čas:** Na kresbu má dvojice cca 5 minut. Každý člen skupiny má nakreslit tři obrázky vždy s někým jiným. Celková délka kreslení je tedy 15 – 20 minut.

**Postup:** Dvojice si vezme čtvrtku a fixu, kterou bude kreslit. Sednou si na místo, kde se jim bude dobře pracovat. Uchopí společně fixu a začnou kreslit. Důležité je během techniky nemluvit. Partneři by se také neměli předem domluvit na postupu spolupráce. Záleží na dvojici, co začne kreslit jako první. Poté, co mají obrázek dokončený, si každý člen skupiny najde dalšího partnera na kreslení. Každý člen skupiny má mít tři obrázky. Po nakreslení všech obrázků, si dají na zem doprostřed kruhu. Jeden člen za druhým představí své obrázky, s kým je kreslil. Důležité je hodnocení kooperace, s kým se spolupracovalo nejlépe a proč. Co mu vadilo, kdo držel fixu, zda byl dole nebo nahoře při držení fixy. Při technice není rozhodující umělecká stránka obrázku, ale její průběh vzniku.

## PAŠERÁCI A CELNÍCI

**Cíl:** V jednom z pěti pokusů si „pašerák“ do skupiny donese víčko od fixy. Skupina má za úkol podle verbálních i neverbálních projevů tipnout, který pokus to byl.

Neverbální komunikace, pozorování, poskytování zpětné vazby.

**Využití:** „Pašerák“ si může vyzkoušet jak je schopen ovládat své chování a jak dokáže klamat projevem. Skupina si naopak všímá projevů „pašeráka“. Vyzkouší si odhad a kolik dokáže vysledovat z chování druhého člověka.

**Pomůcky:** My jsem použili víčko od fixy, ale dá se použít jakýkoliv menší předmět, který půjde lehce schovat.

**Čas:** Technika trvá cca 20 minut.

**Postup:** Ze skupiny se vybere jeden člověk, který bude „pašerák“. Ten jde za dveře. Tam je mu vysvětleno, o co jde. Dostane víčko a má pět pokusů na přinesení víčka nenápadně zpět do skupiny. Záleží na „pašerákově“, kdy víčko donese dovnitř.

Úkolem zbytku skupiny je pozorně sledovat projevy „pašeráka“ a hádat, kdy víčko měl s sebou v místnosti. Skupina předem neví, o jaký předmět se jedná. Při každém pokusu se skupina může zeptat na tři otázky. Pašerák jim odpoví, ale nemusí to být pravda. To skupina neví. Po pátém pokusu má skupina hádat, kdy měl předmět u sebe. Pak se postupně hlásí lidé, kteří si myslí, že tím pokusem byl první, druhý, třetí, čtvrtý nebo pátý. Říkají své důvody, proč si myslí, že právě ten jejich pokus byl ten pravý. Hodnotí projevy „pašeráka“.



## STAVBA KOSTEK

**Cíl :** Postavit co nejvyšší věž z kostek vybraných vedoucím skupiny a to daným způsobem.

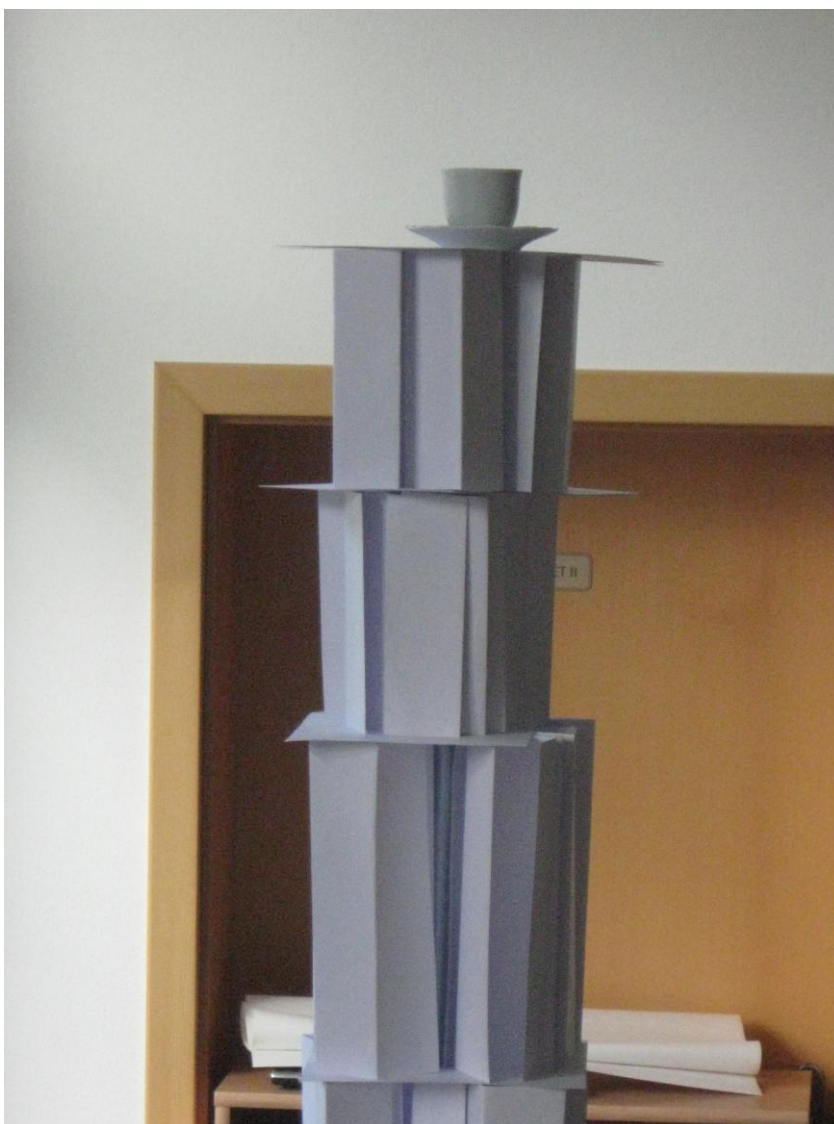
**Využití:** Jde o techniku, která podporuje kooperaci. Učí nás spolu lépe spolupracovat na společných úkolech a dovést je ke zdárnému konci.

**Pomůcky:** Množství kostek - cca 50 a to různých velikostí, tvarů a barev, rovný stůl, 2 židle a šátek na oči.

**Čas:** Dejme tomu cca 10 minut.

**Postup** - vybere se dvojice lidí, která se usadí ke stolu

- položíme před ně kostky a oznámíme jim úkol: postavit co nejvyšší věž z kostek, ale jeden z nich bude muset mít zavázané oči. Druhý spolutvůrce mu slovně bude radit.
- ostatní se posadí okolo, aby dobře viděli a sledují stavbu věže. Po dokončení se k tomu všichni mohou vyjádřit, co viděli, jak spolupráci hodnotí a jak hodnotí jednotlivé stavitele.
- během celé stavby musí být všichni ostatní úplně ticho



Projekt **Efektivní komunikace – cesta k úspěchu**

CZ.1.07/3.2.06/01.0015

Evropská obchodní akademie, Děčín I, Komenského náměstí 2, příspěvková organizace

IČ 47274611 te l. 412 516 127 e-mail: skola@oadc.

## ŠESTÝ SMYSL (VARIACE) - AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ - NA ÚROVNI EMPATIE

**Cíl:** Co nejlépe se pokusit vcítit do zbytku skupiny a snažit se odpovědět tak, jak si myslíme, že by odpověděla celá skupina.

**Využití:** Technika slouží k rozvoji sociálních dovedností, konkrétně ke schopnosti empatie, schopnosti vcítit se do druhých. Schopnost vidět věci jejich očima.

**Pomůcky:** Papír, tužka.

**Čas:** cca 25 - 35 minut s čtením a řešením a konzultováním 10 otázek

**Postup** - řeknu skupině ať si připraví tužku a papír a pozorně naslouchají otázkám - řekneme jim, že jejich úkolem je na otázky odpovědět tak jak si myslí, že by odpověděla celá skupina

- otázky čteme postupně a v případě potřeby je možno je přečíst i vícekrát
- poté se odpovědi na otázky probírají a bodují se - systém bodování je - za každého člověka, který odpověděl na otázku stejně jako já si připsáme jeden bod k tomu svému
- jednotlivé body pro zajímavost sečteme a diskutujeme o tom, jak to dopadlo
- otázky ze skupiny 24.11. 2003

- 1) Jaký tvar, kolo, čtverec, trojúhelník či srdce, by nakreslila skupina?
- 2) Napište jakou sumu si myslíte, že by napsala skupina?
- 3) Jakou barvu by zvolila vaše skupina?
- 4) Jaké pití - tekutinu by napsala vaše skupina?
- 5) Jakou potravinu by napsala vaše skupina?
- 6) Napište měsíc v roce?
- 7) Napište písmeno?
- 8) Napište jedno jméno?
- 9) Napište hudební nástroj?
- 10) Napište název písně?

## EVOLUCE

**Cíl:** Dosáhnout co nejvyššího vývojového stádia v dané řadě živočichů.

**Využití:** Technika se využívá jako rozehrávací hra na počátku skupiny. Je zaměřena na verbální komunikaci. Dále na neverbální komunikaci. Technika slouží i jen pro zasmání.

**Čas:** cca 10 minut při cca 15 lidech (záleží na průběhu)

**Pomůcky:** jen volný prostor a hlasivky a ohebné tělo

**Postup** - sdělíme skupině, že v našem podání má evoluce 4 vývojová stádia - kuře, slepice/kohout, slon a gorila

- každé zvíře má svůj zvuk a pohyb - kuře pípá a chodí ve dřepu po dvou, slepice kvokají a mávají rukama jako křídly, slon chodí vzpřímeně a troubí s rukama propletenými do chobotu, gorila trochu řve a lehce se bije do prsou
- všichni začínají na stádiu kuřete
- chodíte tak dlouho mezi lidmi, dokud nepotkáte někoho na stejném vývojovém stádiu - potkáte-li se tak si zahrajete známou hru Kámen Nůžky Papír. Kdo vyhraje na 1 pokus, postupuje do vyššího vývojového stádia.
- kdo ale prohraje, sestupuje na nižší vývojové stádium, není-li už ve stádiu kuřete
- ti co, dojdou do stádia gorily hru končí a jdou si zatím sednout



### 3.2. Doporučená literatura a zdroje:

Wolfgang Kráter: Vedení týmů, Grada Publishing, a. s., Praha 2004

Jiří Plamínek: Vedení týmů, lidí a forem, Grada Publishing, a. s., Praha 2002



Projekt **Efektivní komunikace – cesta k úspěchu**

CZ.1.07/3.2.06/01.0015

Evropská obchodní akademie, Děčín I, Komenského náměstí 2, příspěvková organizace

IČ 47274611 te l. 412 516 127 e-mail: skola@oadc.