

TÝMOVÉ DOVEDNOSTI

bp2088 / bk2088

Jaro 2020



ROZHODOVÁNÍ VE SKUPINĚ / TÝMU ROZHODOVACÍ STYLY

ROZHODOVÁNÍ VE SKUPINĚ / TÝMU

- předpoklady úspěšného rozhodování:
 - zapojení všech členů týmu, zkušenosti a znalosti všech členů se propojují
 - definice problému – přesné vymezení, vyhnout se domněnkám a svalování viny
 - určit cíl k rozhodnutí – čeho chceme řešením dosáhnout? čeho se chceme řešením vyvarovat?
 - dostatek informací, relevantní, adekvátní množství (pozor na záplavu podkladů)
 - redukce problému na dílčí aspekty (proč, jak často,..)
 - zpracování návrhů řešení, kreativní techniky
 - zohlednění rizik, analýza
 - důsledná realizace řešení – plán postupu (co, kdo, do kdy, na koho se obracet s otázkami, komu se má sdělit výsledek..)
- posouzení řešení → zvážení jednotlivých kritérií* → zhodnocení stupně jistoty → shrnutí kritérií rozhodování → ROZHODNUTÍ

ROZHODOVÁNÍ VE SKUPINĚ / TÝMU

○ možná **kritéria*** zhodnocení možností řešení:

- ❖ jednoduché řešení
- ❖ jisté řešení
- ❖ dosah řešení
- ❖ velký přínos
- ❖ nízké výdaje
- ❖ lepší kvalita
- ❖ jednoduchá obsluha
- ❖ pohodlné řešení
- ❖ dobré přijetí
- ❖ lepší pracovní podmínky
- ❖ progresivní řešení
- ❖ aktuální řešení
- ❖ širě použití
- ❖ problémy spojené s řešením
- ❖ soulad s cíli týmu
- ❖ rychle proveditelné

(Meier, 2009)



ROZHODOVÁNÍ VE SKUPINĚ / TÝMU

- pokud se **rozhoduje jednotlivec** – vezme v úvahu výsledky analýzy problému a hodnocení jednotlivých možností a provede rozhodnutí
- pokud se **rozhoduje skupina osob** – komplikovanější situace, společná odpovědnost za rozhodnutí
- manažer / vedoucí skupiny může např. z důvodu vhodné motivace členů týmu **delegovat rozhodovací pravomoce na jednotlivé členy týmu či celou skupinu**
- míra a povaha přenesení úkolů a zodpovědnosti závisí na **rozhodovacích stylech manažera / vedoucího týmu:**
 1. **autoritativní** – manažer rozhoduje sám
 2. **participativní** – svěřením rozhodnutí skupině
 3. **delegativní** – převedení rozhodovací pravomoci na někoho jiného

1. AUTORITATIVNÍ ROZHODOVÁNÍ

- rozhoduje jednotlivec, na základě vlastních názorů a informací
- může však své rozhodnutí **konzultovat**
- výhodou může být rychlost a **jasná odpovědnost** konkrétního člověka
- nevýhodou (může být odstraněna umožněním konzultací) je **neúčast skupiny**, která může vést k nízké akceptaci rozhodnutí a případně až k jeho bojkotu formou **pasivní rezistence či aktivnímu odporu vůči řešení**
- je vhodné **výsledek autoritativního rozhodnutí oznámit** a vysvětlit či případně obhájit před skupinou
- „**konzultativní**“ rozhodování – jsou vyslechnuty názory členů, názory mohou rozhodnutí ovlivnit, ale učiní jej sám vedoucí, pokud probíhají konzultace jen s konkrétními členy skupiny (odbornost, informovanost), může vést ke konfliktu X ale často efektivnější než konzultace s celou skupinou
- „**externí konzultace**“ – odborník mimo skupinu, konzultant, poradenství

2. PARTICIPATIVNÍ ROZHODOVÁNÍ

- rozhoduje skupina
- často časově náročný proces, výsledkem nemusí vždy být spokojenost účastníků rozhodování
- záleží na tom, jak **vypadá výsledné rozhodnutí**, zda **proces rozhodování považují členové skupiny za spravedlivý** a případně svou **roli** v něm jako **důstojnou**
- **může být regulováno** – nejčastěji zavedením limitů, pravidel
- **odpovědný manažer určí podmínky**, které musí být splněny, aby s výsledkem particip.rozhodování mohl souhlasit
- pokud tento typ rozhodování nefunguje – příliš přísné/mírné limity nebo vliv členů skupiny na výsledek není stejný
- může probíhat různými způsoby – rychlosti, komplexnost, složitost
- dle přístupů vznikají techniky participativního rozhodování – **hlasování*** (jednoduché) – **hodnocení**** – **konsensus***** (složitě)

PARTICIPATIVNÍ ROZHODOVÁNÍ

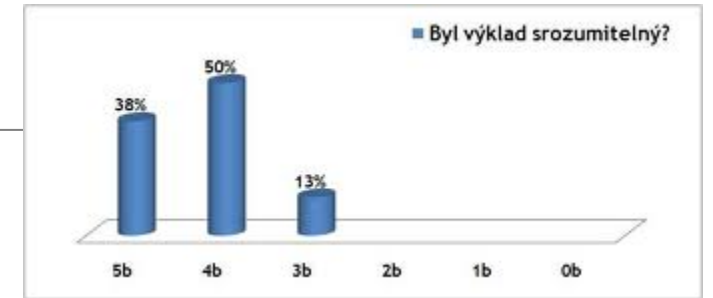
HLASOVÁNÍ*



- účastníci se vyjadřují k pravdivosti určitého výroku tím, že mu dají nebo nedají svůj hlas předem dohodnutou formou (Plamínek, 2008), zvednutím ruky, vhozením lístku, atd.
- využívá se v případě, že je prioritou efektivita procesu a čas
- o přijetí výroku rozhoduje **definovaná většina skupiny** (obvykle nadpoloviční)
- může být **tajné** (napomáhá svobodnému vyjádření názorů) X **viditelné či veřejné** (dává představu o rozložení názorů ve skupině, ale ve firemní praxi obvykle znamená posun ve prospěch názorové většiny)
- **diferenciativní** rozhodování – hlasy členů mají různou váhu (členové týmu, podílníci firmy, atd.), váha je dána velikostí podílu ve firmě atd.
- **právo veta** – bez souhlasu toho, kdo má právo veta, nemůže být finální rozhodnutí přijato (X při konsensu mají právo veta všichni členové)
- častým problémem – **konflikt mezi většinou a menšinou** (obzvláště v případech kdy hlasování nepředcházela kvalitní diskuze, ideálně facilitovaná), v takovém případě je hlasování „projevem násilí páchaného většinou na menšinu“, protože ji smete ne kvalitou argumentů, ale početní převahou
- **facilitovaná diskuze** - zvyšuje šanci, že se hlasování nestane bojem názorových podskupin, ale výměnou věcných argumentů, které povedou k nejlepší volbě; zvyšuje akceptaci výsledku hlasování, snižuje nebezpečí bojkotu menšiny

PARTICIPATIVNÍ ROZHODOVÁNÍ

*HODNOCENÍ***



- obvykle bodování (různé způsoby)
- výhodou je velká rozlišovací schopnost – ne soud ano/ne, ale respektování různých „odstínů“ postojů a názorů
- důležitá je jednoduchost systému bodování, nutná orientace všech členů, jinak kontraproduktivní
- ideálně rozdělování určitého počtu bodů mezi možnosti, které postoupily do rozhodovací fáze

PARTICIPATIVNÍ ROZHODOVÁNÍ

*KONSENSUS****

- **výsledek rozhodování dohodou ve skupině, kterému všichni členové dobře rozumějí, souhlasí s ním a jsou připraveni jej prosazovat** (Plamínek, 2008)
- prioritou je omezit na minimum nespokojenost rozhodovatelů s výsledkem, procesem a vlastní rolí a vyloučit bojkot rozhodnutí, **rozhodnutí musí být shodné a dobrovolné**
- vnějším znakem je **jednomyslný souhlas členů skupiny s rozhodnutím**
- vnitřním znakem je **ochota všech výsledek rozhodování obhajovat a realizovat**
- ideální stav – všichni členové po diskuzi mají na rozhodnutí o řešení problému naprosto shodný názor X nereálné v praxi!
- spíše je cílem, aby **všichni členové v předchozí diskuzi mohli promluvit, byli slyšeni a byli vzati vážně** → tento výklad konsenzu umožňuje různé názory ve skupině, při čemž předpokládáme, že členové, kteří po diskuzi stále zastávají menšinový názor, zváží fakt, že jejich názor nebude skupinou přijat a **svobodně se rozhodnou pro názorovou shodu ve skupině** (ne pro trvání na svém odlišném stanovisku)
- někdy se využívá **časového limitu** – pokud nebude do určité doby konsenzu v diskuzi dosaženo, dojde k hlasování, jehož výsledek bude skupina považovat za konsensus
- nevýhodou – **zvýšené nároky na čas, trpělivost a ochotu účastníků si navzájem naslouchat a respektovat se a zejména na práci facilitátora rozhodovacího procesu**

3. DELEGATIVNÍ ROZHODOVÁNÍ

- nerozhoduje skupina jako celek, ani odpovědný manažer, ale **externí subjekt**
- v některých situacích nutné (např. pokud se nabízí řešení, k jehož realizaci nemá skupina ani manažer/vedoucí dostatek pravomocí, nebo dostatek schopností)
- nejčastěji se využívá **při lokálním nedostatku nápadů a zdrojů** – vede k motivaci členů týmu, pokud jsou jejich nápady a návrhy permanentně nerealizovatelné v daných podmínkách
- obvykle delegativní rozhodnutí z **pověření authority** (např. odpovědného manažera)
- tento styl rozhodování provázen **zjevnými nebo skrytými konflikty mezi skupinou a vnějším subjektem** (skupina diskutuje kompetence experta, jeho schopnosti a postoje, např. nestrannost..), může vést i ke **konfliktům mezi členy skupiny a vedoucím** → je nutné dobře zvolit vnějšího rozhodce
- někdy tento typ **zvolí sama skupina** – stanovuje však rozsah pravomocí a určitá pravidla

ROZHODOVÁNÍ

- **rozhodovací proces** - proces řešení rozhodovacích problémů (problémů s více variantami řešení), posuzování variant a výběr optimální varianty
- **rozhodovací problém** - existuje odchylka mezi žádoucím a skutečným stavem
 - reálné – stupeň naléhavosti
 - potenciální – reakce na hrozby a příležitosti, prevence
- **postupy a nástroje rozhodování** závisí na:
 - subjektu rozhodování (jednotlivec, skupina)
 - času (statické – dynamické)
 - kritériích (jedno-, vícekritériální)
 - míře určitosti (za jistoty, rizika, neurčitosti)
 - úrovni a závažnosti (strategické, taktické, operativní)
 - důsledcích variant řešení
 - systémové struktury problému (dobře - špatně strukturovaný)

ROZHODOVÁNÍ VE SKUPINĚ

SKUPINOVÉ NORMY

- **nepsaná pravidla, zásady jednání v určitých situacích**, které skupina jako celek akceptuje
- **sociální role** = očekávané chování, odvozené od jednotlivce a jeho pozice ve skupině
- **skupinové normy** = odvozeny od skupiny jako celku, mají širší působnost
- mohou se týkat **práce** (rychlost práce, kvalita práce, způsob jednání se zákazníky ,...), **komunikace ve skupině** (jakým jazykem a způsobem se ve skupině mluví), či **mimopracovních záležitostí** (oděvu, názorů,...)
- dodržování skupinových norem zajišťováno **skupinovými sankcemi** - sankce založené na citovém odmítání členů skupiny nedodržujících určité normy (omezení komunikace, nepřátelské projevy apod.) nebo naopak o "citové" odměňování těch členů, kteří normy dodržují

ROZHODOVÁNÍ VE SKUPINĚ

SKUPINOVÉ NORMY

- **standarty chování, stanovené skupinou, jejichž dodržování skupina od svých členů vyžaduje, představují strukturální charakteristiky skupiny, odrážejí její “osobnost”**
- vztahují se pouze na **chování**, ne na soukromé myšlení a pocity
- existují pouze pro chování, které je členy skupiny **považováno za důležité**
- ne všechny normy platí pro všechny členy - např. normy produktivity jsou stanoveny pro druh práce a budou různé
- členové skupiny se řídí normami různě silně, ale těmi, které jsou zvláště důležité, se řídí většina nebo všichni
- členové týmu, kteří se normami neřídí, mohou být potrestáni různými **sankcemi** (“lamači norem”)
- pravděpodobnost uplatňování skupinových norem je silná, pokud:
 - zajišťují úspěch nebo přežití skupiny
 - odrážejí preference silných členů skupiny
 - zjednodušují chování členů skupiny nebo je činí předvídatelným
 - posilují role členů
 - pomáhají skupině, aby se vyhnula nepříjemným interpersonálním problémům

ROZHODOVÁNÍ VE SKUPINĚ

SKUPINOVÉ NORMY

- obvyklé **firemní týmové normy a hodnoty**:
 - **adaptabilita** – schopnost přizpůsobit se nové situaci
 - **autonomie** – závislost / samostatnost v týmu
 - **kooperace** – spolupráce s druhými
 - **tvořivost** – generování nových myšlenek, postupů a ideí, netradiční přístupy k problémům
 - **rovnost** – rovnost práv, možností a povinností
 - **upřímnost a poctivost** – nakolik mohu být upřímný, pravdivý, otevřený, etický..
 - **racionalita** – logické principy při rozhodování (např. konfliktní manažeři, vždy problém, vše jim projde)

POLARIZACE SKUPINY

SKUPINOVÉ MYŠLENÍ

- Stonerův (in Hayes, 2005) výzkum kognitivních stránek skupinového rozhodování - **mechanismus polarizace skupiny**
 - tendence skupiny rozhodovat se extrémněji, než by se rozhodovali jednotlivci
 - tendence v rozhodování zvýraznit riskantnost, nebo opatrnost
 - členové skupiny/týmu mají pocit, že nesou menší odpovědnost za následky rozhodnutí nebo hlasují pro volbu, která se jeví sociálně žádoucí
- podle Manze a Simse (in Hayes, 2005) působí na skupinové myšlení autonomních týmů značná **soudržnost týmu** (častý styk a intenzivní podpora) a **vzájemná závislost členů při plnění úkolů, kdy častěji dochází ke konformnímu souhlasu**
- skupina může racionalizací odsouvat nepopulární řešení, hledat důvody, proč neudělat něco, co je nutné, ale ne příjemné
- podle Janise (in Nakonečný, 2002) může tlak na rozhodování ve skupině vést k **atmosféře vzájemného respektu, autocenzuře, nerealistickému zdání jednoty členů týmu, cenzuře nežádoucích informací a názorů nebo iluzi mravnosti**

POLARIZACE SKUPINY

SKUPINOVÉ MYŠLENÍ

- skupinovému myšlení lze odolávat pěstováním opozice a **rozvojem týmového myšlení**
- týmové myšlení je ovlivněno **pozitivním přístupem, sdílením přesvědčení a důvěrou členů týmu ve vlastní zdatnost a schopnosti**
- v atmosféře otevřené komunikace členové týmu **nemusí s vedoucím vždy souhlasit!**
- je podporována **konstruktivní diskuze a pochybnosti mohou být jejím předmětem**
- jsou vítány odlišné názory a konfrontace
- týmové myšlení podle Hayesové (2005) vytváří **pozitivní, dynamickou a potřebnou atmosféru, která týmu umožňuje účinně reagovat na nové a nečekané situace** – výsledkem je otevřenější a rozumnější rozhodování

POLARIZACE SKUPINY

SKUPINOVÉ MYŠLENÍ - GROUPTHINK

- **syndrom skupinového myšlení** - fenomén, který nastává, když členové skupiny volí raději souhlas skupiny a konsensus, místo toho, aby realisticky zhodnotili alternativní varianty a vyjádřili rozdílné, menšinové a/nebo nepopulární myšlenky
- popisuje **zhoršení v mentální efektivitě, v pojetí reality a morálního úsudku jedince** a to jako výsledek tlaku skupiny
- **jednotlivci v zájmu skupiny potlačují samostatnost**, nezávislost a dochází k cenzuře sebe sama
- Jedincova solidarita ke skupině a soudržnost skupiny jako celku má větší váhu než efektivní a reálné promyšlení faktů

Skupina, která se stala obětí tohoto syndromu, má **následující charakteristiky:**

- členové skupiny **racionalizují svoji domněnku a bagatelizují ostatní**
- aby podpořili variantu většiny, **členové skupiny vyvíjí tlak na ty, kteří tuto variantu neakceptovali**
- aby bylo dosaženo shody skupiny, ti, kteří mají o variantě většiny pochyby, tyto **pochyby v sobě zamlčují** a snižují jejich váhu
- skupina pracuje na bázi předpokladu „**mlčení znamená souhlas**“

