

SKUPINOVÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMU

teambuilding
sociální skupina x tým
proces týmové spolupráce
komunikace a asertivita
role v týmu
úspěšný člen týmu
techniky práce v týmu
balintovská skupina

Teambuilding

= budování efektivního týmu



Teambuilding zahrnuje:

- výběr a motivování týmu
- sebeohodnocení týmu
- práci na rozvoji týmu
- práce na řešení konkrétního úkolu:
 - identifikace cíle
 - identifikace překážek v dosažení cíle
 - nalezení způsobu překonání překážek

Efektivní tým



= maximální využití možností každého člena týmu

Základní varianty TB:

1) Všeobecně rozvojově orientované programy - tzv. "Finding solutions,,

pro: nové kolektivy, standardně fungující kolektivy

co: zpravidla max. 3 rozvíjené kompetence

(např. komunikace, tvořivé řešení úkolů, důvěra)

2) Specificky rozvojově orientované programy - tzv. "Chosen competities,,

pro: skupiny, které spolupracují již delší dobu

co: zpravidla 1 max. 2 rozvíjené kompetence (např. odstranění mechanismu hledání viníka)

3) Zábavné a motivační programy - tzv. "Team challenge,,

pro: především týmy před novými úkoly

co: posílení sounáležitosti a loajality

Metody teambuildingu 1

Assessment

- výkonové předpoklady
- osobnostní charakteristiky
- sociální, komunikační schopnosti
- motivační faktory

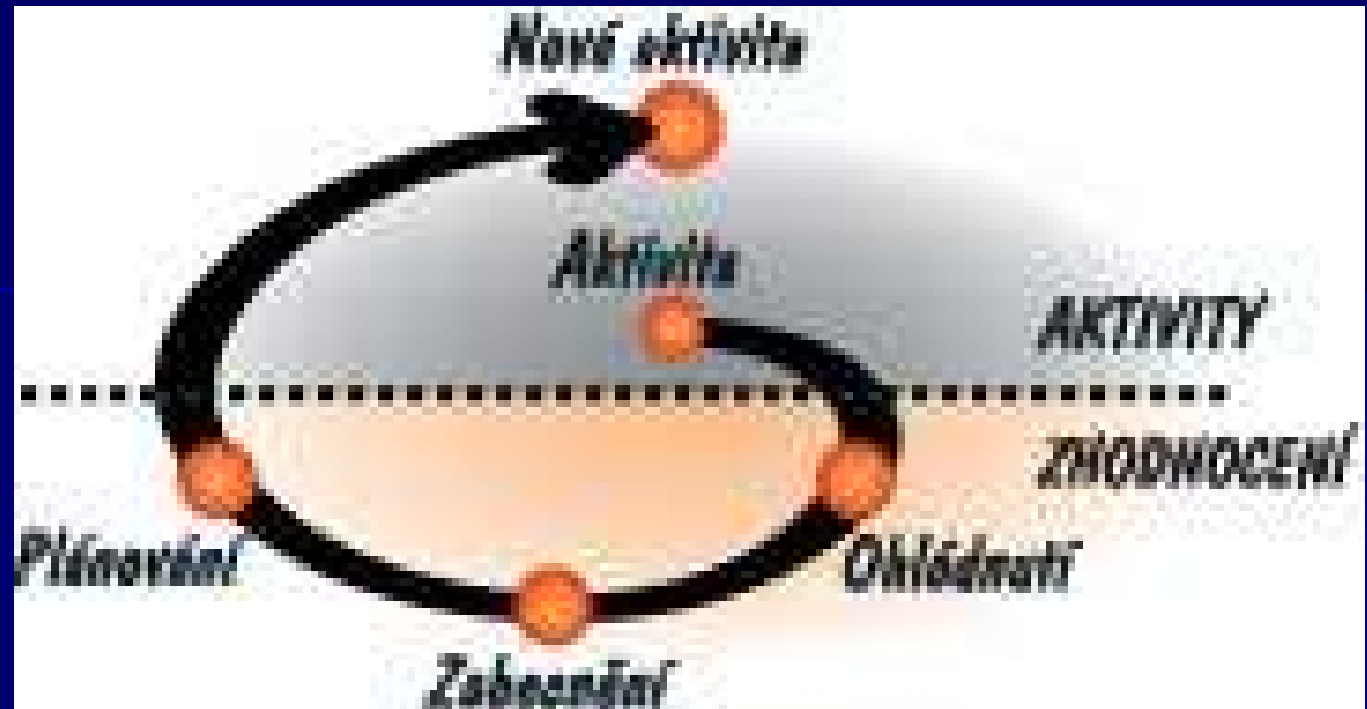
Vzdělávání zážitkem

Zkušenost je pochopený zážitek.

Řekni mi a já zapomenu,

ukaž mi a já uvidím,

nech mě vyzkoušet a já si to budu pamatovat.



Zásady:

- challenge by choice
- dobrovolnost
- interaktivní metody
- review

Typy TB aktivit

- Icebreakers
- Důvěrovky
- Diskusní a komunikační programy
- Kreativní programy
- Dynamics
- (Outdoorové) strategické hry
- Sportovní programy
- Večerní programy



Koučování týmu

- jedná se o dlouhodobou práci s týmem
- podmínkou je otevřený a vstřícný vztah všech členů
- kouč musí mít dostatek informací
- koučování však mnohdy překračuje hranice pracovního prostředí a posunuje se směrem k výcviku sociálně-psychických technik, psychologickému poradenství apod.

Týmová spolupráce

= Synergismus ($1 + 1 > 2$)

= Způsob práce a spolupráce členů skupiny, která zvyšuje efektivitu práce, výkonnost práce týmu přesahuje součet výkonů jednotlivců

Sociální skupina x Tým

Sociální skupina

- V lidské společnosti představuje termín *skupina* soubor jedinců, kteří na sebe vzájemně působí, jsou si vědomi jeden druhého a považují sami sebe za skupinu (E.H.Schein).

Tým

- Tým je pracovní skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl, v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe účelně a plynule navazují, pracuje především na bázi motivace a řídí se demokratickými principy (B.B. Smith)
- „Týmem se obvykle rozumí skupina odborníků, kteří byli shromážděni ke splnění určitého cíle, pracují v úzké součinnosti, přebírají společnou zodpovědnost a svůj úspěch vidí v úspěchu celého týmu“ (Urbanec)

Tým

„ Jeden za všechny,
všichni za jednoho.“

„ Táhnout za jeden
provaz.“

„ Together everobody
achieves more.“

Příklady:

- rodina,
- sportovní tým
- tým pracovníků podniku...



Rozdíl mezi pracovním týmem a pracovní skupinou

Charakteristické znaky	Skupina	Tým
Zájmy členů	Vlastní zájmy	Táhnou za jeden provaz
Cíle	Různé cíle	Tentýž cíl pro všechny
Priority	Příslušnost ke skupině podřazena vlastním zájmům	Příslušnost k týmu
Organizace	Uvolněná nezávazná	Jasná, pevná, závazná
Motivace	Zvenku	Zevnitř
Kdo komu konkuruje	Členové si konkurují navzájem	Zaměřená navenek
Komunikace	Zčásti otevřená, zčásti skrytá	Otevřená
Vzájemná důvěra	Bývá ji málo	Silná důvěra mezi členy

Charakteristiky týmu a týmové práce

■ Zahrádková

- Časově omezený projekt
- Velikost týmu (5 - 12), závisí na cíli
- Rovnoprávné postavení členů (a to i přes hierarchii organizace)
- Tým má všemi respektovaná pravidla
- Jasně vymezené role a odpovědnosti
- Je stanoven a uvědomován společný cíl a sdílená vůle cíle dosáhnout
- Jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů
- Schopnost reflexe a hodnocení procesu práce
- Klima důvěry a otevřenosti

■ Hermochová

- Jasně formulovaný cíl s kterým by měli souhlasit všichni členové skupiny
- Vnitřní struktura týmu
- Jasně stanovené role
- Jasně rozeznatelné fce jednotlivých členů
- Efektivní komunikace
- Zpětná vazba
 - Kompetentnost členů k výkonu dané práce
 - Klima podporující spolupráci – doporučuje se uvolněnější atmosféra
 - Externí podpora a uznání - uznání jeho práce a podpora od vedení
 - Kompetentní vedení – osobnost vedoucího
- Plamínek dále přiřazuje sdílení hodnot a pravidel, dynamičnost, která je daná rozmanitostí ve skupině

Ve správně fungujícím týmu se:

- Člen nebojí vyjádřit své pocity a myšlenky týkající se práce týmu
- Nepotlačují rozpory mezi jednotlivými členy
- Problémy řeší vždy v počáteční fázi, je to snazší

Motivace týmu

■ Co motivuje členy týmu?

- Pocit zodpovědnosti
- Pocit, že mohou dále rozvíjet své schopnosti
- Možnost navázání nových vztahů
- Práce sama musí členům přinášet uspokojení a uznání
- Jistota finančního příjmu

■ Motivace vnější x vnitřní

- Pro správné fungování týmu je nezbytná vnitřní motivace jejích členů



Velikost týmu

Velká skupina

- Snadněji přijímá autoritu
- Více formálních pravidel
- Více tolerance
- Více času na řešení problémů
- Vznik podskupin
- Menší osobní spokojenost členů
- Menší participace na řešení
- Menší pozornost pro jedince
- Horší komunikace
- Menší produktivita



Malá skupina

- Lépe se řídí
- Nevytvářejí se podskupiny
- Lepší komunikace
- Vznik vazeb a vztahů mezi členy

Cíle týmu

Správné stanovení cíle je důležité pro správné fungování týmu

Cíle ovlivňují výkonnost a soudržnost týmu

■ Které vlastnosti cíle ovlivňují fungování týmu?

- Náročnost
- Typ cíle
- Způsob předání
- ...

Druhy cílů:

- **Kooperativní** – činnosti jednotlivých členů na sebe navazují, předpokladem pro splnění cíle je úspěch všech členů, nejvhodnější pro tým



- **Konkurenční** – zdravá soutěživost -> rivalita, touha po větším výkonu -> odměny za úspěch jednotlivce, neúspěch jednoho = úspěch druhého člena



- **Individuální** – každý člen má jiný cíl, který plní nezávisle na ostatní, hodnotí do jaké míry dosáhl cíle, nesrovnává se s ostatními

Pro úspěšnost týmu je nutné aby byli s cílem všichni dobře seznámeni, porozuměli mu a přijali cíl za svůj.

Cíl by měl být

Specifický, srozumitelný

Měřitelný

Akceptovatelný, ambiciózní

Reálný

Termínovaný

Funkce týmu

- **Formální** – vyřešit zadaný úkol, vznik nových myšlenek, kreativních řešení, ...
- **Neformální** – uspokojovat potřebu přátelství, zvyšuje, rozvíjí potřebu uznání a sebeurčení, poskytuje možnost sdílet a ověřovat si chápání sociální reality, poskytuje mechanismy pro řešení mezilidských konfliktů, omezují pocit úzkosti, bezmocnosti, ...

Stadia vývoje týmu

Zda bude tým funkční a úspěšný nebo ne závisí na správném průběhu vývojových fází

Různé zdroje – různé počty fází, mechanika zůstává stejná

■ Proces vývoje týmu dle Baye

- probíhá ve 4 fázích a ve 2 rovinách

	Věcná rovina (skupinový úkol)	Interakční rovina (sociální vztahy)
1. Orientační fáze	<ul style="list-style-type: none"> *vyjasnit očekávání *sbírat informace *vyjasnit cíle a porozumět jim *definovat dílčí cíle *vytvořit strukturu *vyvíjet metody k plnění úkolů 	<ul style="list-style-type: none"> *nalézt svou vlastní roli *vzájemně se „očichat“ a „otukat“ *uzavřenost v projevoování citů *jaké chování je akceptováno? *závislost na vedoucím skupiny, normách standardech
2. Fáze konfrontace a konfliktu	<ul style="list-style-type: none"> *diskuse stylem bud'-anebo *rozpor mezi úkolem a osobní orientací *odpor k úkolům, metodám a způsobům chování *odmítání kontroly *definování rolí při plnění úkolů a základní konsenzus 	<ul style="list-style-type: none"> *individuality za každou cenu *bránění pozic *polarizace a tvoření klik *boj o moc a status *konflikty o otázku stylu
3. konsenzus, kooperace, kompromis	<ul style="list-style-type: none"> *otevřená výměna informací, idejí a názorů *pravidla hry pro práci *hledání řešení problémů *spolupráce všech *vytváření standardů k plnění úkolů 	<ul style="list-style-type: none"> *ocenění a akceptování se navzájem *uvolnění a dobrý pocit z úspěchu *pravý pocit sounáležitosti (MY jsme tým) *vyhýbání se konfliktům *vyvíjí se týmový žargon
4. Integrace a růst	<ul style="list-style-type: none"> *aktivita zcela ve službách týmového úkolu *vysoký stupeň sebeřízení *kreativní ideje *kontinuální proces zlepšování *vysoké nároky na kvalitu práce 	<ul style="list-style-type: none"> *vysoká týmová soudržnost *otevřená zpětná vazba o stavu vývoje týmu *standarty chování vyjasněny *vysoká identifikace s týmem

Někdy bývá přiřazována na začátek ještě fáze vzniku

- sami sestavíme projektový tým z odborníků z různých oblastí
- pověříme hlavního vedoucí, který si sám vytvoří tým
- nebo již existující skupina vybere ze svého středu vůdce týmu

2 hlavní překážky při vzniku týmu

- napětí mezi potřebami jednotlivce a zájmem celku
- rozdíly mezi jednotlivci, na druhou stranu však tato diverzita dodává týmu stabilitu a dynamiku, rozdíly jsou žádoucí, ale vyvolávají konflikty

Rozdělení týmů z různých hledisek

- **Dělení dle Stephanie Newell a Hal Kirkwood, Jr.**
 - Neformální týmy
 - Tradiční týmy
 - Týmy řešící problém
 - Řídící týmy
 - Samostatně řízené týmy
 - Virtuální týmy

■ Rozdělení odborných týmu dle Baye

– Časově omezené týmy

- Týmy, které jsou součástí formální organizace
- Týmy, které nejsou součástí formální organizace
- Týmy, dlouhodobého charakteru

– Neidentické s organizací

Výhody a nevýhody týmové práce

■ Výhody týmu

- Větší tvořivost
- Snazší rozpoznání chyb
- Zvyšuje ochotu riskovat, užít nová originální řešení
- Zmírňují se extrémní řešení
- Rozšiřuje se a prohlubuje informační základna
- Usnadňuje koordinaci a celkovou organizaci práce
- Vytváří stimulační podmínky pro rozvoj všech členů týmu
- Usnadňuje nepopulární rozhodnutí
- Vede k uspokojení řady sociálně psychologických potřeb členů týmu
- Snižuje obavy členů z neúspěchu a odpovědnosti

■ Nevýhody týmu

- Iluze úspěšnosti, nezranitelnosti, které mohou vést k nereálnému optimismu
- Skupinový tlak proti argumentům, které zpochybňují společnou iluzi,
- Snaha vyhnout se (i oprávněné) kritice zvenčí
- Stereotypní pohled na vnější okolí
- Autocenzura vlastních názorů a postojů, pokud se liší od týmového konsensu
- Přeceňování jednoty vlastního týmu

Proces týmové spolupráce

- stanovení cíle
- skladba týmu – *výběr členů týmu podle jejich profesních i osobnostních vlastností a jiných dovedností*
- identifikace s cílem – *tvorba projektu včetně dílčích cílů, jejich měření a termínů; vzájemné poznávání, stanovení základních pravidel a rozdělení rolí v týmu*
- průběh
- techniky
- výsledky
- vyhodnocení

Postup skupinového řešení problému

1. pojmenujte, definujte problém – *jsme v jeskyni zasypané lavinou*
2. sbírejte data, fakta, shrňte pocity a názory – *sníh dva metry tlustý, máme mobil, jídlo...*
3. srovnajte informace a zkuste najít řešení – *můžeme kopat nebo zavolat pomoc*
4. hledejte alternativní řešení – *můžeme taky čekat na oblevu*
5. prozkoumejte alternativy a udělejte rozhodnutí - *zavoláme o pomoc*
6. uplatněte přijaté rozhodnutí - *voláme*
7. vyhodnoťte výsledky akce – *vyšlo to, příště to uděláme zas*

Efektivní práce v týmu

Práce v týmu vyžaduje:

- cíle – jasně definované
 - oddanost členů cílům - *členové jim musí rozumět a přijmout je za své*
 - SMART – *specifický (srozumitelný), měřitelný, akceptovatelný (atraktivní pro jednotlivce), reálný, termínovaný*
- využití lidských zdrojů – *zapojení „expertů“, vysoká úroveň participace*

- tvořivost, flexibilitu, dobré mezilidské vztahy - *spíše neformální*
 - vzájemná podpora, soudržnost – *pocit společné identity, uspokojení z účasti na činnosti týmu; vysoce soudržné týmy jsou typické větší spokojeností členů, pracují efektivněji, členové komunikují častěji a komunikace má pozitivní charakter*
 - kooperativní atmosféra – *„systematická integrace úsilí jedinců při dosahování společného cíle“*
 - inspirace (*viz techniky*), motivace - *schopnost stimulovat, motivovat ostatní; motivace – směr, úsilí, vytrvalost*
 - schopnost učit se *a neustále se zdokonalovat*
- sdílené vedení, *tok informací ve více směrech, zpětnou vazbu*
- důvěru a otevřenou komunikaci, *toleranci odlišností*

Efektivní tým je takový, v němž struktura, vedení a metody práce jsou přiměřené požadavkům úkolu.

Zásady týmové práce

- komunikace – *podporující spolupráci, efektivní řešení sporů, konsenzus*
- jednotu poslání – *jasné cíle, smysluplné a motivující poslání*
- ochota spolupracovat
- odhodlání – *nadšení, emocionální „pohon“*

Bariéry týmové spolupráce:

- zablokovaná komunikace, nepřipouštějí se diskuze
- atmosféra se vyznačuje znučeností, lhostejností, napětím a konflikty
- nikdo neví, co přesně má dělat
- kritika je nekonstruktivní, členové si vyřizují své osobní účty
- nezvládnutá různorodost – vyskytují se konflikty a osobní rivalita na úkor týmu
- strach z postihu, nedůvěra, nepřátelství
- skrývání emocí, mnoho věcí je tajných
- vůdce poukazuje na svá práva, moc, postavení
- tým si připadá neomylný a kritizuje jen ostatní týmy

Sociální komunikace

Sociální komunikace

- proces sdělování významů (informace, poznatky, emoce, normy, přání, postoje) mezi lidmi
- skládá se z: **komunikátor – komuniké – komunikant**

Typy komunikace

- *interpersonální*
- *skupinová*
- *masová*

Podle míry uvědomělosti rozlišujeme komunikaci:

- *záměrnou*
- *nezáměrnou*

Podle charakteru užívaných prostředků dělíme komunikaci na:

- *verbální*
- *neverbální* (gesta, pohyby, prostorové umístění, doteky, mimika, pohledy očí, prajazykové projevy)

Skupinová komunikace

- specifická komunikace, důležitá je role vůdce
- efektivita je dána rychlostí přenosu informací a mírou jejich zkreslení, ochotou naslouchat, mírou spokojenosti členů ve skupině, zpětnou vazbou
- základní modely skupinové komunikace:
 - hvězda
 - ypsilon
 - řetěz
 - kruh
 - pavučina
- nejefektivnější je model „pavučina“
- u řetězového typu chybí zpětná vazba a může docházet ke zkreslení a ztrátám informací

Pravidla pro poskytování a přijímání zpětné vazby:

Poskytovatel zpětné vazby:

1. popisuje chování diskutujícího, ale nehodnotí jej
2. všímá si chování, které je změnitelné
3. snaží se ocenit druhého

Příjemce zpětné vazby:

1. nepřerušuje poskytovatele a naslouchá mu
2. dodatečně nevysvětluje
3. oceňuje toho, kdo mu zpětnou vazbu dává

Asertivita

- *to assert* = prosadit
- asertivní technika vznikla v 50. letech 20. století v Americe, jejím autorem je

Andrew Salter. Definoval ji jako „umění něco jasně tvrdit a stát na svém slovu“.

Největším vítězstvím, je podle Saltera **kompromis**.

- je to komunikační dovednost, dovednost „3P“ – **poznání, projevení, prosazení**
- protikladem asertivního způsobu chování je agresivní a pasivní chování

Asertivní práva:

- 1) Sám posuzovat své vlastní chování, myšlení, emoce a být za ně odpovědný.
- 2) Nenabízet žádné výmluvy a omluvy, které by ospravedlňovaly naše chování .
- 3) Máme sami právo posoudit, zda a nakolik jsme odpovědni za problémy druhých lidí.
- 4) Změnit svůj názor.
- 5) Říci – „Já nevím“.
- 6) Dělat chyby a nést za ně odpovědnost.
- 7) Být nezávislý na dobré vůli ostatních.
- 8) Dělat nelogická rozhodnutí.
- 9) Říci – „Já nerozumím“.
- 10) Sám rozhodnout, zda budu jednat asertivně nebo nebudu.
- 11) Říci – „Je mi to jedno“.

Asertivní povinnosti:

1. Jestliže chci, aby byla moje asertivní práva respektována, musím být schopen i já respektovat práva druhých.
2. Asertivní člověk se učí a umí kontrolovat své emoce.
3. Respektovat a tolerovat asertivní práva druhých.
4. Asertivní člověk by měl být sebekritický.
5. Asertivní člověk umí naslouchat druhému.
6. Asertivní člověk se nesnaží mít navrch.
7. Asertivní člověk by měl umět přiznat svůj omyl a napravit jej.

Asertivní techniky:

Poškozená gramofonová deska

Tuto techniku využijeme, pokud se domáháme nějakého práva, na které máme nárok. Neustále opakujeme svůj požadavek. Svůj názor či požadavek vyjadřujeme klidně a bez emocí. Důležité je, aby byl náš požadavek oprávněný.

Otevřené dveře

Techniku otevřených dveří využijeme při komunikaci s agresivním člověkem, který se snaží vyprovokovat konflikt. Vše protivníkovi odsouhlasíme, necháme ho, aby se vyjádřil, snažíme se jej pochopit. Situace protivníka zaskočí a většinou nemá chuť v konfliktu dále pokračovat.

Negativní dotazování

Musíme být odolní vůči kritice. Snažíme se z toho, kdo nás kritizuje, dostat negativní náboj. Pokoušíme se o věcný dialog, který nám umožní zjistit pravý důvod partnerovy kritiky.

Výběrové ignorování

Techniku použijeme při setkání s vulgárním agresivním člověkem. Záměrně nereagujeme na informace od kritika. Selektujeme jeho nadávky či hrubé výroky a nenecháme se vyprovokovat.

Týmové role

Definice týmové role

- Role je takové chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů. Zastávání určité role vychází z postojů a hodnot člověka, ale je ovlivněno i momentální situací, daným problémem a celkovou skladbou týmu.

Belbinův model týmových rolí

Meredith Belbin (2004)

- **realizátor (Implementer)** – přeměňuje myšlenky na zvládnuté úkoly, vybírá, co je uskutečnitelné, sebekázeň, tvrdě pracuje
- **koordinátor (Co-ordinator)** – upřesňuje cíle skupiny, stanoví kritéria, nedominuje, jasně komunikuje, společenský typ, málo vlastních originálních nápadů
- **formovač (Shaper)** – snaží se sjednotit myšlenky, formuje úsilí, nerad naslouchá ostatním, dominantní, otevřený, dává věci do pohybu, snadno frustrovaný
- **tvůrce/inovátor (Plant)** – dominantní, příjemné jednání, originální řešení, zájem o velké problémy

- **hledač zdrojů (Resource investigator)** – dominantní, otevřený, pozitivní, externí kontakty, obchodník, diplomat, potřeba být pod tlakem, náchylný k rychlé ztrátě zájmu
- **pozorovatel/hodnotitel (Monitor Evaluátor)** - analýzy, nemá originální nápady, nejméně osobně zainteresovaný, pocity nezastiňují úsudek
- **týmový pracovník (Team Worker)** – otevřený, nedominantní, citlivý, sympatický, populární, nemá rád konfrontace
- **dokončovatel (Completer)** – pozornost detailu, struktura a pořádek, postupování směrem k cíli
- **specialista (Specialist)** – odborníkem ve své profesi, zaujatost pro věc, mnohdy pro tým zcela nenahraditelný

Plamínkův model týmových rolí

Plamínek (2002)

- **myslitel**
- **hybatel**
- **pečovatel**

Kantorův model týmových rolí

Kantor (1998)

- **tvůrci hry**
- **spoluhráči**
- **protihráči**
- **pozorovatelé**

Dysfunkční role

- **dominující**
- **vyhýbající se**
- **vztekloun**
- **dezertér**
- **autoritář**
- **upoutávající pozornost**
- **závislý člen, neboli přizvukovač**
- **blokující**
- **útočník neboli agresor**
- **snižující nároky**
- **přeskakující z tématu na téma**
- **jediný, kdo má pravdu**
- **playboy**
- **vyhledávač svárů a konfliktů**
- **povýšenec**
- **diktátor**
- **zatrpklý melancholik**
- **člen "do počtu" (mrtvý brouk)**

Úspěšný člen týmu

Vlastnosti úspěšného člena týmu:

Rozumové:

- *jasná vize*
- *generování nápadů*
- *z nápadu udělá zadání*
- *stále nápady*
- *racionálně drží kompromisy*
- *dobré plánování*
- *dobré organizování*
- *hledá řešení ne problémy*
- *krizové vedení...*

Emocionální:

- *jasné sdělení vize*
- *orientace na výkon*
- *pohotovost*
- *sebevědomí*
- *dominance*
- *naslouchání*
- *respekt*
- *empatie*
- *chápatost*
- *vysoké nasazení*
- *kvalita*
- *ochota pracovat za jiné*
- *umět vysvětlit*
- *diplomat*
- *přístupnost ke kompromisu*
- *správný odhad*
- *motivovat*
- *přímost*
- *férovost*
- *veselý*
- *„pestrý“..*

Zkušenost, praxe, vědomosti :

- *kvalita práce*
- *soustavné sebevzdělání*
- *krizový management*
- *akceptovaný odborník*
- *zkušenost z minula*
- *široký rozhled*
- *chápaní souvislostí*
- *širší specializace*
- *trpělivost*

Jak být dobrým členem týmu

- Sdílejte odpovědnost za efektivitu skupiny
- Připravte se na schůzku
- Omluvte se, pokud se nemůžete zúčastnit
- Praktikujte sebedisciplínu
- Buďte si vědomi svých neverbálních projevů
- Berte na vědomí názory ostatních
- Plňte své úkoly
- Cvičte dobré komunikační schopnosti
- Nechte si vysvětlit nejasné body
- Řešte spory na základě rozumu
- Nezapojujte do debaty osobní otázku
- Buďte dobrý pozorovatel

Techniky řešení problémů

Hlavní kroky účinného postupu řešení problémů:

- brainstorming
- jasné definování problému
- analýza problému
- shromáždění údajů
- interpretace údajů
- vytvoření možných řešení
- shoda na nejlepším řešení
- analýza nákladů a přínosů
- prezentace řešení
- uskutečnění řešení
- sledování a hodnocení

BRAINSTORMING

- základní tvořivá technika, kterou skupiny používají
- přínosná, protože pomáhá lidem najít velké množství nápadů v krátkém časovém úseku a zaručuje, že každý přispěje svým dílem
- velmi známá technika, nicméně často špatně prováděná
- mnohé tvořivé techniky vznikly právě z brainstormingu nebo jsou jeho variacemi

DEFINOVÁNÍ PROBLÉMŮ

- často věnována příliš malá pozornost definování problému
- mnohdy je formulace problému ve skutečnosti pouze špatně zamaskované řešení
- k přesnému definování problému skupině pomůže technika, která se nazývá Occamova břitva

ANALÝZA PROBLÉMŮ

- pro práci s typy problémů, se kterými se skupiny setkávají považujeme za nejvhodnější 2 metody analýzy
- techniky, které se nazývají graf rybí páteř a šestislovný graf

SHROMÁŽDĚNÍ ÚDAJŮ

- podmínkou úspěchu skupiny je nutnost prezentovat argumenty pomocí faktů
- tento krok postupu řešení problémů bývá nejkritičtější, protože jednou z nejčastějších příčin neúspěchu skupin je spoléhání na vlastní názory

INTERPRETACE ÚDAJŮ

- obecně platí, že interpretace údajů je snadnější, když převedeme čísla do vizuální podoby pomocí využití grafů

NALÉZÁNÍ ŘEŠENÍ

- tady se využívají techniky jako např. *analýza silového pole* (Force-field Analysis), *modifikovaná Delfy metoda* (modified Delphi), *graf rybí páteř pro řešení* (Solutions Fishbone Diagram). Každá z těchto technik je použitelná za jiných okolností

ANALÝZA NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ

- prozatímní řešení je nutné pečlivě zhodnotit
- navržené řešení často vyvolá náklady nebo investice, proto skupina musí zvážit, zda přínosy vyváží náklady

PREZENTACE ŘEŠENÍ

- využívají se různé techniky předkládání řešení, jejichž význam je v tom, že pomáhají skupinám prodat jejich řešení

SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ

- je základní součást postupu řešení problému, která zajišťuje, aby se dosáhlo očekávaných výsledků a také aby se problém brzy nevrátil
- stejně důležitá jako techniky řešení problémů je efektivní práce skupiny. Velmi důležitá je nálada, kterou členové skupiny vytvoří během práce na problému
- nálada je stejně důležitá jako řešitelské kroky

Brainstorming

- objevil v 30. letech Alex Osborne jako způsob podněcování skupin k tvořivému způsobu myšlení
- skupiny při řešení problémů využívají analytické myšlení a zároveň používají tvůrčí techniky, které dodávají jejich řešením původnost a neotřelost
- existuje však několik typů bariér tvořivosti, které naše tvořivé myšlení brzdí

BARIÉRY TVOŘIVOSTI

První bariéra

- některými považována za nejdůležitější bariéru tvůrčího myšlení
- jedná se o tendenci předpokládat, že způsob, jakým se věci dělaly vždy, je jediný možný. Problém spočívá v omezování myšlení na pouhé předpoklady o tom, co je možné

Druhá bariéra

- je obava, že budeme vypadat nenormálně že se zesměšníme
- tyto sklony nám zamezují diskutovat o věcech, které jsou konvenční a nedotknutelné
- velmi často nám zabraňují přijít s nekonvenčním návrhem, který může být naprosto správný nebo vyvolá dobrý nápad u někoho jiného

Třetí bariéra

- sklon k okamžitému hodnocení
- častokrát vyřadíme nápady, aniž bychom jim dali šanci, protože na první pohled vypadají např. neuskutečnitelně, neprakticky

Čtvrtá bariéra

- je všeobecně přijímaný názor, že existuje jen jediná správná odpověď na každý problém
- ta ve většině případech nasměruje jedince přímo k analytickému stylu myšlení a hledání jediné, samozřejmé a logické odpovědi

PRAVIDLA BRAINSTORMINGU

Shrnutí pravidel brainstormingu:

1. žádný nápad se nesmí kritizovat
2. podporuje se naprostá volnost
3. soustředíme se na získání maximálního množství nápadů
4. zapisují se všechny nápady, i opakované
5. všechny nápady se nechají uležet, žádný se jen tak nezavrhne

Pravidlo 1

- říká, že se **nesmí kritizovat** žádné nápady pronesené během setkání
- pravidlo „žádná kritika“ se nesmí omezovat jen na to, co mluvíme. I řeč těla může být dostatečně odmítavá a kritická, proto se musí také sledovat
- největší kritika je většinou kritika toho, co si sami myslíme, tedy autocenzura

Pravidlo 2

- je **naprostá volnost**
- mnoho tvůrčích myšlenek přichází v době, kdy je náš mozek naladěný na vlny tématu. Do tohoto stavu bychom se měli dostat při brainstormingu
- toto pravidlo nás podněcuje, abychom přicházeli s náhodnými nápady, i když se zdají zcela nepraktické.

Pravidlo 3

- zní **plodit co nejvíce nápadů**
- brainstorming je o množství a ne o kvalitě nápadů
- je dobré přemýšlet o nápadech a využívat je jako odrazový můstek k dalším
- když setkání probíhá opravdu dobře, může se získat seznam i 250 nápadů v 20min. intervalu

Pravidlo 4

- říká, že každý nápad se musí zapsat, i kdyžby vypadal sebevýtředněji a i když je stejný jako ten předchozí, pouze řečený jinými slovy
- vše musí být provedeno tak, aby celá skupina viděla na vyplňovaný seznam

Pravidlo 5

- požaduje **nechat nápady uležet**, než je začneme vyhodnocovat
- skupiny nechávají brainstormingové záznamy uležet zhruba týden a potom se k nim vrátí na příštím setkání. Provozují brainstorming několik dalších minut, aby viděli, jestli se během týdne neobjevili další nápady

BRAINSTORMINGOVÉ SETKÁNÍ

6 kroků, podle kterých probíhá úspěšné br. setkání včetně hodnocení nápadů

1. napište pravidla brainstormingu a vylepte je na stěnu
2. napište předmět brainstormingu
3. začněte přicházet s nápady
4. zaznamenejte všechny nápady, i bláznivé
5. nechte nápady uležet
6. vyhodnoťte nápady pomocí Paretova principu

Krok 1

- vyžaduje **zopakovat a napsat pravidla** brainstormingu
- vylepit seznam pravidel na stěnu tak, aby na něj všichni viděli během celého setkání

Krok 2

- napíše se předmět brainstormingu. Nejlepší je uvést ho frází „Hledáme všechny možnosti, jak ...“
- napsáním předmětu zajišťujeme, že skupina zůstane zaměřena na dané téma

Krok 3

- v tomto kroku se **začínají dostavovat nápady**
- některé skupiny to dělají tak, že utvoří kruh kolem místnosti a jeden po druhém dostávají příležitost říct svůj nápad. Pokud někdo nemá nic, tak řekne „další“ a pokračuje jeho soused, takže se tok myšlenek nepřerušuje
- většinou však nestrukturovaný naprosto volný přístup, kdy má každý možnost kdykoli pronést svůj nápad
- tato metoda je náročnější pro zapisovatele, ale většinou vede k vyšší kvalitě brainstormingu
- v prvním i druhém přístupu by zapisovatelé měli hrát aktivní roli a říkat a zapisovat své nápady stejně jako nápady ostatních

Krok 4

- spočívá v záznamu nápadů a podmínkou je, aby seznam byl pro celou skupinu neustále viditelný

Krok 5

- nápady se nechají uležet, nejlepším způsobem, jak to zajistit je seznam vylepit na místo, kde s ním všichni budou přicházet do kontaktu

Krok 6

- poslední krok je počátkem procesu hodnocení
- běžně se provádí na následujícím setkání skupiny
- nejlepší způsob, jak zorganizovat hodnocení, je seskupit body seznamu do témat
- když je seznam přepsán podle témat, tak se probere každý návrh a odhalí se ty, které zvítězí

Postup řešení problému

2.fáze - definování problému

3 problémy definování problému

- odlišná představa členů týmu o to, jaká řešení by měla skupina přinést
- formulace problému je ve skutečnosti zamaskovaná formulace řešení
- všeobecnost a šíře formulace

Occamova břitva

- Wiliam Occam (nar.v Anglii 1280)
- Filozof-základy moderních teorií státu
- „Entia non sunt multiplicando praetum necessitate.“ (Počet obecných filozofických kategorií nelze rozšiřovat nad nezbytnost)

3 kroky OB:

1. ustanovení širší problémové oblasti-analýza tematu, čtyři vodítka
2. návrat zpět k jádru problému a shoda nad jeho přesnou formulací-aplikace OB
3. položení otázky, zda problém stojí za pozornost

3.fáze - analýza problému

metody analýzy

- **graf rybí páteř**
- **šestislovný graf**

Graf rybí páteř

(= graf příčin a důsledků)-nejznámější metoda analýzy problému umožňuje oddělit příčiny od důsledků

6 kroků sestavení grafu:

1. zapsání důsledků na pravou stranu listu papíru
2. zakreslení hlavních žebířů ryby-zapsání hlavních problémových oblastí (lidé, prostředí, metody, závod, vybavení, materiál)
3. připomenutí pravidel brainstormingu
4. brainstormingem zjištěné příčiny a jejich zapsání na vhodné místo
5. odložení návrhů z grafu
6. odhad hlavních příčin vzniku problému pomocí Paretova principu

Šestislovný graf

(= šestero dobrých sluhů)

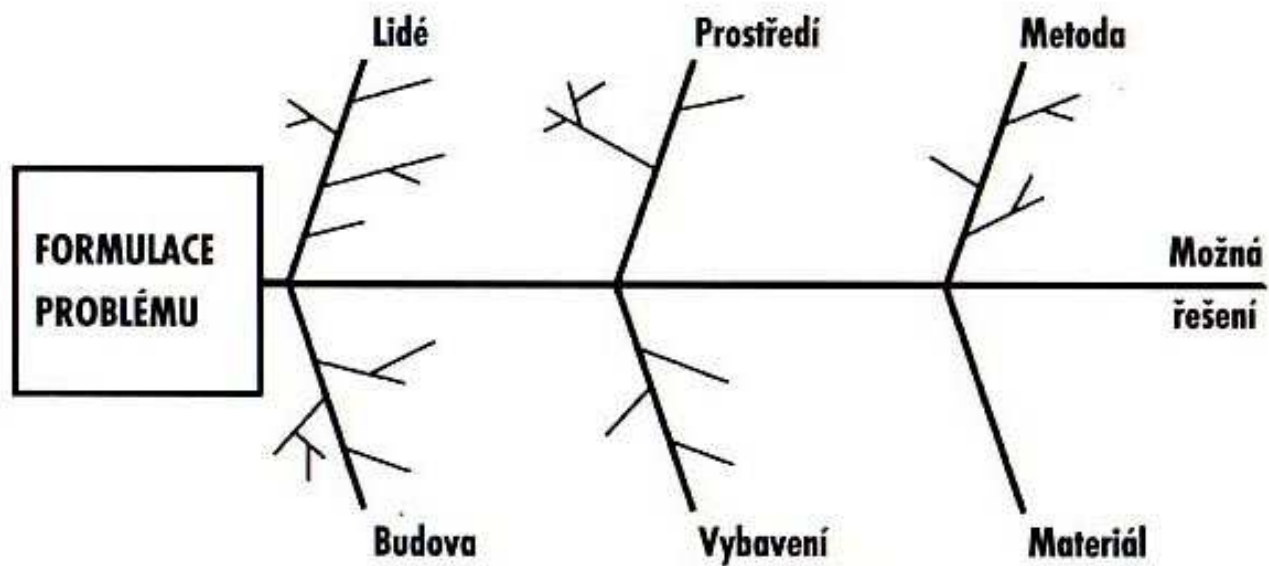
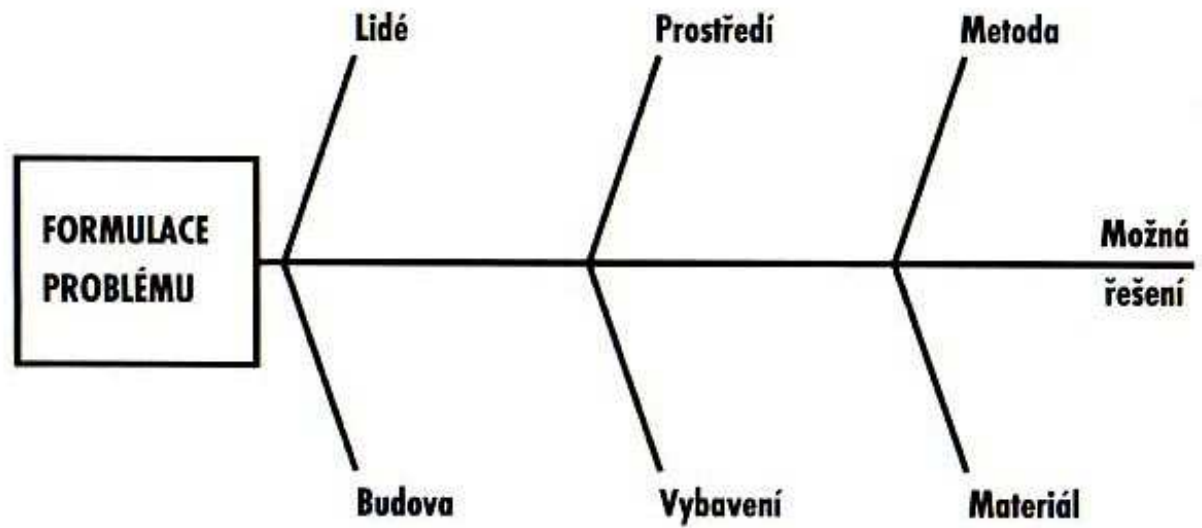
Název pochází z básně Rudyarda
Kiplinga :

*„Mám dobrých sluhů šestero
díky nim hodně znám
jmenují se: Co, Proč a Kdo
a Jak a Kdy a Kam.“*

Techniky hledání řešení

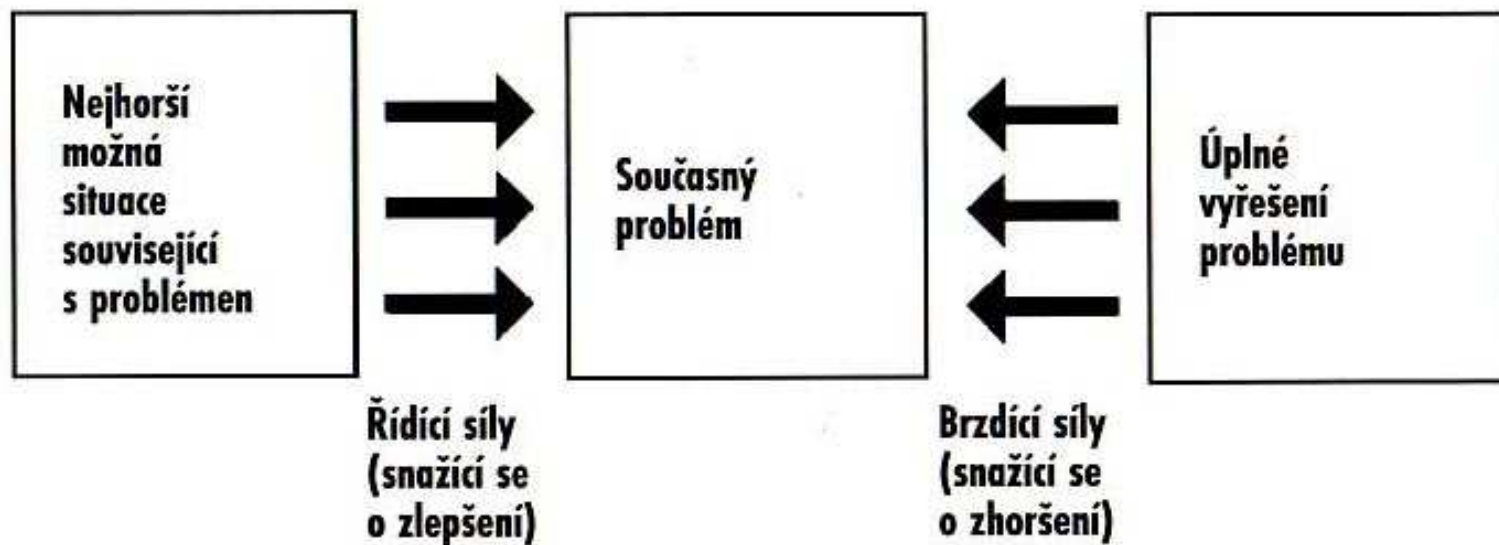
Graf rybí páteře pro řešení

- 1 krok - napsat formulaci problému
2. krok - shodnout se na hlavních žebrech grafu
3. krok - brainstorming a jeho uležení
4. krok - zhodnocení grafu a využití nejlepších nápadů k řešení problému



Analýza silového pole

1. krok – definice nejhorších a nejlepších možných situací
2. krok – identifikace a seřazení brzdících a řídicích sil
3. krok – odhadnutí ovlivnitelnosti sil
4. krok – zdůraznění prioritní oblasti
5. krok – sestavení plánu pro vyřešení problému



Swapping

1. krok – stručné info o problému členům skupiny
2. krok – příprava názoru protistran
3. krok – prezentace a jejich kritika
4. krok – shoda a dosažení konsensu o novém řešení

Technika modifikované delfy

1. krok – zopakovat problém, analýzu a data
2. krok – individuálně přicházet s nápady
3. krok – zkombinovat nápady do jednoho seznamu
4. krok – individuálně určit pořadí
5. krok – prodiskutovat pořadí a shodnout se na něm

Metaplán

1. krok - uvedení problému
2. krok - individuální vstup – napsat nápady na karty, které jsou barevně odlišené dle problému
3. krok - rozdělení do skupin dle preferovaného tématu
4. krok - diskuze ve skupinách - následuje prezentace (3 min)
5. krok - stanovení priorit – užití nálepek
6. krok - prezentace celé skupině (10 min) + diskuze
7. krok - závěr a shrnutí – akční plán

Prezentace

1. Příprava

- téma
- čas
- posluchači

2. Hlavní body

- logická souvislost

3. Ukončení

- shrnutí

4. Diskuze

Bálintovská skupina

Zdroje:

- BOURKOVÁ, A. *Týmová spolupráce – vybrané postupy a návrh procesu pro její zavádění ve zdravotnických zařízeních*. Brno, 2007. 89 s. Bakalářská práce na Lékařské fakultě Masarykovy univerzity v Brně na Katedře ošetrovatelství. Vedoucí práce MUDr. Aleš Bourek, PhD.
- BRADBURY, A.: *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit*. KLOBOUČNÍKOVÁ, L. *Využívání týmové spolupráce v konkrétním podniku*. Brno, 2004. 46 s. Bakalářská práce na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Vedoucí diplomové práce Ing. Dagmar Palatová.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.
- KRÝSL, D. *Týmové role a jejich výkonová motivace*. Brno, 2006. 146 s. Diplomová práce na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně na Psychologickém ústavu. Vedoucí práce Mgr. Helena Klimusová, PhD.
- MATLÁŠEK, Walter. *Teamwork*. Skripta pro výuku sociální komunikace na SŠ. 2001.
- ROBSON, M. *Skupinové řešení problémů*. Praha: Victoria Publishing, 1995.
- WIEKE, T. *Prezentace* (Jak překonat obvyklé problémy a působit přesvědčivě).
- http://www.google.com/search?q=cache:t6ggIx-UkLIJ:www.iacr.cz/cms/upload_file/akademie_JA_prednasky/200310232427-IT%2520team_Team%2520Work.ppt%3FPHPSESSID%3Dd210bc7b761a772739b298fea2ecc866+200310232427-IT+team_Team+Work&hl=cs&ct=clnk&cd=1&gl=cz
- http://www.google.com/search?q=cache:29HzDoMm6bcJ:www.mikroregion-hranicko.cz/soubory/sts_prac.skup.24012006.ppt+sts_prac.skup.24012006&hl=cs&ct=clnk&cd=1&gl=cz
- <http://www.wikipedia.com>
- http://www.12manage.com/methods_schnelle_metaplan.html