

Vývoj týmu, skupinová dynamika

Viktor Pacholík

Studijní průvodce



Otázka, námět, úkol



Odpověď na otázku, řešení úkolu

Cíle lekce

Po prostudování této opory bude student schopen

- vymezit pojem „skupinová dynamika“,
- vyjmenovat fáze vývoje skupiny,
- charakterizovat fáze vývoje skupiny,
- identifikovat rizika každé vývojové fáze skupiny,
- podpořit vývoj skupiny vhodným chováním vedoucího.



Co je
skupinová dynamika?

Rychlost vývoje

(Mohauptová, 2009)

- Fáze pozitivního X negativního vývoje
 - Všechny jsou důležité
 - „Zdravý vývoj“
 - V každé fázi znamená něco jiného
- Rychlost vývoje skupiny ovlivňuje
 - plánovaná doba existence skupiny
 - míra společných zážitků
 - styl vedení
 - závažnost práce týmu a míra stresu
 - styl řešení konfliktů
 - složení týmu
 - zkušenost členů s týmovou prací
 - vztahy mezi členy před založením skupiny
 - motivace ke spolupráci na společném cíli

Fáze vývoje

(Truckman, Jensen, 1977
Trucman, 2001
Truckam, Jensen, 2010
Mohauptová, 2009)



Co mají fáze společného

(Mohauptová, 2009)

- Probíhají určité **TYPICKÉ PROCESY**.
- Je možné pozorovat **PRINCIPY POD POVRCHEM**.
- Fungují jiné postupy **PODPORY ZDRAVÉHO VÝVOJE**.
- Může dojít ke **KONZERVACI** (ustrnutí v dané fázi).
- Mohou probíhat **DESTRUKTIVNÍ PROCESY**.
- Je jeden **PROCES KLÍČOVÝ**.

Vznik (starting)

(Mohauptová, 2009)

PROCESY	Výběr vedoucího a členů Příchod členů do skupiny Definice formálních rolí Stanovení formálních pravidel Zasazení do kontextu v instituci
PRINCIPY POD POVRCHEM	Sebeprosazování se do týmu Aktivní nebo pasivní přístup k výběru (Ne)vybrán do týmu = (ne)dobrý
POMOC SE ZDRAVÝM VÝVOJEM	Vysvětlení pozic lidí a cílů týmu Spravedlivý výběr Otevřená komunikace s novými členy Úvodní zahájení vedoucím týmu Podpora pocitu sounáležitosti
KONZERVACE	Nikdy nevznikne tým Nezačne se pracovat V organizační struktuře je „cosi“ jako tým kdesi evidováno
DESTRUKTIVNÍ PROCESY	Neprůhledný výběr lidí Manipulace při výběru Vytváření mylných očekávání Nejasné definování kompetencí a cíle

Orientace (forming)

(Mohauptová, 2009)

PROCESY

Seznamování jednotlivých členů
Vyjasňování neformálních rolí a pozic
Začátek práce

PRINCIPY POD POVRCHEM

Sbližování lidí (jednotlivci $\Rightarrow$ vztahy)
Postupné uvědomování vzájemné závislosti
Identifikace uvnitř X mimo
Rovnost – oficiálně jsou si všichni rovni
Vyjasňování hranic
Neformální stanovování hierarchie

POMOC SE ZDRAVÝM VÝVOJEM

Podpora seznamování (programy, spol. akce)
Společné vytváření pravidel
Vzájemné setkávání
Vytváření určitých milníků
Podpora chápání odlišností
Rovnocenná diskuze, zjišťování názorů
Individuální plán rozvoje členů
Motivace

KONZERVACE

Nevytvoří se hlubší spolupracující vztahy
Nepanuje vzájemná důvěra
„Abychom se někoho nedotkli“

DESTRUKTIVNÍ PROCESY

Preferování určitých lidí
Hluboké psychologické rozbory lidí
Výrazná kritika
Kuloární a neověřené informace
Hodnocení místo argumentů



Zamyslete se nad tím, co pro Vás znamená podpora.

Diskutujte svůj pohled
s ostatními.

Vnímají to stejně?
Mají stejné potřeby?

Krize (storming)

(Mohauptová, 2009)

PROCESY	Vyjadřování rozdílných názorů Střety názorů, způsobů práce, úhlů pohledu
PRINCIPY POD POVRCHEM	Koalice, subskupiny Counter závislost Řešení hierarchie ve skupině (kdo je výš, kdo níž) Vyjasňování moci a neformální hierarchie Střety názorů Překračování osobních hranic Práce s nesouhlasem (jak vyjadřovat, akceptovat)
POMOC SE ZDRAVÝM VÝVOJEM	Práce na konstruktivním řešení konfliktů Nesouhlas, konflikt ⇔ konstruktivní závěr Myslet na společný cíl Bezpečné vyjadřování názoru a nesouhlasu Osobní rozvoj – objevování slepých míst Připomínání přínosu jednotlivce pro tým
KONZERVACE	Rezignace na spolupráci Nízké výkony, slabé výsledky týmu Nekonečné konflikty Zákopové války Hledání viníka (černé ovce) Přechod na direktivní vedení
DESTRUKTIVNÍ PROCESY	Umlčování názorů Brát si věci osobně Zapomínání na úspěchy a dobré stránky lidí Skupinové myšlení na černou ovci Změna priorit – cíl X kritika X má moc X konflikt?



Proč je krize důležitá?

Co se může ve skupině rozmáhat,
pokud vedoucí krizi nevhodně
potlačí?



**Jak konstruktivně
řešit krizi?**



Jak konstruktivně řešit krizi?

- Mluvit o svých pocitech
- Mluvit k věci, nikoli kritizovat
- Sebrat různé nápady, vyhodnotit je a společně vybrat nejvýhodnější (nikdy není jediné řešení)
- Respektovat svou nespokojeno
(pocity mají svou příčinu, kterou potřebujeme objevit a pojmenovat)
- Respektovat jiný názor
- Přicházet s konstruktivními návrhy, nikoli s kritikou

Stabilizace (norming)

(Mohauptová, 2009)

PROCESY

Redefinice pravidel
Uplatňování dobrých řešení
Stabilizace kultury skupiny
Jak nejlépe využít to, co máme (zaměření na efektivitu)
Co potřebujeme, abychom fungovali dobře?

PRINCIPY POD POVRCHEM

Vzájemná závislost
Blízko – daleko (udržování akceptovatelné blízkosti)
Akceptace členů v jejich různosti
Podpora určitých přístupů a pravidel
Utvrzení skupinové kultury, formálních i neformálních pravidel

POMOC SE ZDRAVÝM VÝVOJEM

Podporovat konsenzus
Zohlednit připomínky
Pamatovat na všechny členy týmu
Podporovat dohody o pravidlech a systémech kontroly

KONZERVACE

Potřeba pravidel na vše (priorita = normy, standardy)
Odhlédnutí od lidského faktoru (formalismus)
Omezení tvořivosti
Uniformita (všichni musí reagovat stejně)

DESTRUKTIVNÍ PROCESY

Důraz na improvizaci nebo přehnaný důraz na pravidla
Nedostatek rozhodovací energie vedoucího
Neochota stanovit a rozhodnout pravidla
Příliš liberální vedení
Mýtus o rovnosti
Normování lidí místo procesů

Produktivní fáze, výkonnost (performing)

(Mohauptová, 2009)

PROCESY	Víme, kdy a proč fungujeme dobře Samotná práce Zaměření na cíl Práce „dobře namazaného stroje“ Maximální využití silných stránek jednotlivců Využití různých úhlů pohledu
PRINCIPY POD POVRCHEM	Rovnocennost Pevný celek Využití potenciálu skupiny i jednotlivce
POMOC SE ZDRAVÝM VÝVOJEM	Jasně stanovené cíle a úkoly, zpětná vazba Nebát se změny Rozvoj individuálních schopností, vzájemná podpora Naplnění cílů skupiny i jednotlivců Rovnováha pracovního i osobního života Zdravá fluktuace Odměna skupiny Možnost změny, podpora tvořivosti
KONZERVACE	Vyčerpání úkolu, ztráta smyslu existence týmu Vyhoření, stereotyp Změna na „sociální klub“ Ponorková nemoc Změna cíle na udržování stavu Skupinová představa o dokonalosti týmu Neochota spolupráce s jinými skupinami
DESTRUKTIVNÍ PROCESY	Časté změny cílů ⇒ znehodnocování práce týmu Workoholismus Nesmyslné úkoly („aby měli co dělat“) Závist Ustrnutí v postupech a ztráta tvořivosti a invence

Uzavírání (closing)

(Mohauptová, 2009)

PROCESY	Dokončení projektu Ukončování procesů Hodnocení, závěry, odměny, oslava Loučení členů týmu, zakončení spolupráce Orientace mimo stávající tým
PRINCIPY POD POVRCHEM	Rozvolňování vztahů Opouštění smečky Potěšení z dosažení cíle Přemýšlení, co dál
POMOC SE ZDRAVÝM VÝVOJEM	Uvědomit si konec Vyhodnocovací procesy Přeorientování se na další cíle a projekty
KONZERVACE	Neochota dokončit projekt Neprožít oslavy (nedostaví se pocit uspokojení) Nekonečná oslava (už nikdy nebudeme muset pracovat, jsme dobří, teď se můžeme pořád bavit)
DESTRUKTIVNÍ PROCESY	Nerovnocenné hodnocení Přeskočení této fáze Kritika místo pochvaly Nekonečné rozbory úspěchů a neúspěchů Syndrom „nezavěšeného telefonu – čekání na potvrzení konce od druhé strany (zadavatel, nadřízený), které nepřichází

Oživení (refresh)

(Mohauptová, 2009)

PROCESY

Udržení produktivity
Obměny skupiny
Zlepšování, inovace a prohloubení stereotypů
Řešení pracovních problémů, vyladování vztahů
Změny v procesech

PRINCIPY POD POVRCHEM

Pokračující práce
Průběžné úspěch a neúspěchy
Únava z dlouhého trvání některých problémů
Ponorková nemoc
Stereotypy

POMOC SE ZDRAVÝM VÝVOJEM

Střídání odpočinku a intenzivní práce
Inovace a práce se stereotypy
Práce s motivací pracovníků při dlouhodobé práci

KONZERVACE

Demotivace
Ztráta energie a chuti ke změnám a k rozvoji
Ztráta pracovního náboje a pocitu výzvy

DESTRUKTIVNÍ PROCESY

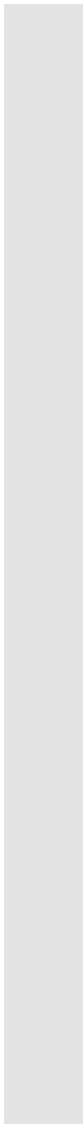
Odmítání změn

Otázky k procvičení

- Co znamená pojem „skupinová dynamika“?
- Jaké faktory ovlivňují rychlost vývoje týmu?
- Jakými fázemi prochází skupina během svého vývoje?
- Co mají společné jednotlivé fáze vývoje skupiny?
- Stručně charakterizujte každou fázi vývoje skupiny.

Literatura

- Mohauptová, E. (2009). *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci* (Vyd. 2). Portál.
- Tuckman, B. W. (2001). Developmental sequence in small groups. *Group Facilitation*, (3), 66. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/developmental-sequence-small-groups/docview/205826761/se-2>
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies* (Pre-1986), 2(4), 419. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/stages-small-group-development-revisited/docview/232434254/se-2>
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (2010). Stages of small-group development Revisited1. *Group Facilitation*, (10), 43-48. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/stages-small-group-development-revisited1/docview/747969212/se-2>



Děkuji za pozornost.

pacholik@utb.cz