



Prečo tím ???

Príručka k tréningu o tímovej práci pre mladých dobrovoľníkov



Milý eRkár,

práve si otvoril prvú stranu tejto príručky, v ktorej sú spracované materiály zo série tréningov venovaných oblasti tímovej práce dobrovoľníkov. Viacerí eRkári mali možnosť zažiť si na vlastnej koži tieto tréningy a získať nové poznatky a zručnosti v oblasti tímovej práce. Avšak verím, že táto príručka bude taktiež prínosom nielen

pre tých „trénovaných“, ale aj ostatným eRkárom, ktorí túžia vo svojich spoločenstvách, farnostiach, OC-čkách... budovať ozajstné tímy správnych mladých ľudí.

Táto príručka nie je návodom ako za 24 hodín vyčarovať perfektný tím, ale je určite dobrou orientáciou tým správnym smerom. V príručke sú zhrnuté témy a otázky, s ktorými sa pri formovaní dobrého tímu stretneš. Ved' tím je o potrebách, o komunikácii, o úlohách, o riešeníach, o vzťahoch, ale aj o konfliktoch, o nezhodách, o rozhodovaní, ale hlavne o ľuďoch.

Prajem Ti, aby si zatúžil stať sa pravým tímovým hráčom, ktorý prináša veľa nových nápadov a radosti pre deti i mladých vo svojich spoločenstvách. Viem, že to niekedy nie je jednoduché v dnešnom „netímovom“ svete byť „tímový“, ale myslí na to, že ty máš vo svojom tíme jeden „tromf“ - tímového hráča, na ktorého sa môžeš vždy spoľahnúť, Boha. Nech sa ti darí a prajem Ti, aby si svoj život prežíval v tom správnom tíme so správnymi ľuďmi...

Dada Verešpejová

Obsah

1. Tvorba, rozvoj a komunikácia v tíme	
Tri potreby v živote tímu	5
Rozdiely medzi skupinou a tímom	6
Prečo tím?	7
Fázy vývoja tímu	8
Efektívnosť tímu	9
Prečo potrebujeme komunikovať v tíme?	16
Aktívne počúvanie	17
Spätná väzba	19
2. Úlohy a tímové roly	
Tímové roly	21
Postup pri riešení úloh v tíme	33
Vedenie tímu	36
3. Konflikty a rozhodovanie v tíme	
Zdroje a príčiny nezhôd medzi ľuďmi v tíme	39
Nezhody medzi ľuďmi	40
Tvorivé metódy tímovej práce	43
Osem asertívnych práv	47
 Zoznam aktivít	51
Zoznam použitej literatúry	51



1. Tvorba, rozvoj a komunikácia v tíme



Tri potreby v živote tímu

Aby sme lepšie pochopili fungovanie tímu, musíme poznať zákonitosti fungovania skupiny. Všetky skupiny sú individualitami tak ako ľudia. Dokonca aj skupiny v jednej organizácii si po čase vytvoria svoju vlastnú skupinovú osobnosť. To, čo funguje v jednej skupine, nemusí nevyhnutne fungovať aj v druhej. Známy odborník na tímový rozvoj John Adair hovorí, že skupiny a tímy majú niektoré spoločné potreby:

- ❖ **Úloha** - potreba niečo dosiahnuť (vypracovať projekt, naplánovať stretnutie, vyriešiť problém...). Potrebou skupiny je splniť túto úlohu. Kým sa úloha nesplní, bude v skupine napätie a tlak na jej splnenie. Úloha je to, o čom skupina spoločne rozmýšľa, hovorí alebo na čom pracuje. Na úlohu sa zvyčajne nazerá ako na vec.
- ❖ **Skupina** - potreba rozvinúť a udržať pracovné vzťahy medzi členmi skupiny, aby mohla byť úloha splnená. Tomu sa hovorí udržiavanie skupiny. Vzťahuje sa predovšetkým na ľudí a ich vzájomný vzťah. Keď sa ľudia nepočúvajú a nesnažia sa rozvíjať návrhy iných členov skupiny, bude pre skupinu veľmi ťažké, dokonca nemožné úlohu splniť.
- ❖ **Jednotlivec** - ľudia pracujú v skupinách nielen preto, že majú záujem na splnení úlohy, ale aj preto, že členstvo v skupinách uspokojuje ich vlastné potreby.

Ak sa snažíme o priblíženie sa k prieniku týchto troch oblastí potrieb - úlohy, skupiny i jednotlivca, je to najlepší predpoklad vytvorenia efektívneho a dobre fungujúceho tímu.

Rozdiely medzi skupinou a tímom

Členovia skupiny...	Členovia tímu...
➤ cítia, že sú zoskupení z administratívnych príčin, pracujú nezávisle, niekedy sa ich práca kríži. Často môže dochádzať k boju o pozície a k protichodnému pôsobeniu členov skupiny.	➤ si uvedomujú svoju spolupatričnosť a chápu, že svoje osobné aj skupinové ciele môžu najľahšie dosiahnuť vzájomnou podporou. Nestrácajú čas na boje o pozície alebo osobný prospech na úkor iných.
➤ sami seba vnímajú ako „prenajatú pracovnú silu“. Keďže sa len málo alebo vôbec nepodieľajú na plánovaní cieľov skupiny, majú sklon venovať sa hlavne svojim osobným cieľom.	➤ sa so svojou prácou a s pracovnou skupinou stotožňujú, lebo sú oddaní cieľom, ktoré sami pomáhali vytvoriť.
➤ sa stretávajú s tým, že sa im prikazuje, čo majú robiť a nikto sa ich nepýta na ich návrhy alebo zlepšenia.	➤ k úspechom organizácie prispievajú každý svojím jedinečným talentom a poznatkami.
➤ nedôverujú motívom svojich kolegov, nevedia, kto má akú pozíciu. Vyjadrenie vlastného názoru či nesúhlasu sa považuje za rozvratnícke správanie	➤ pracujú v atmosfére dôvery, ktorá podnecuje k otvorenému vyjadrovaniu názorov, nápadov, nesúhlasov či iných pocitov. Otázky sú vítané.
➤ vo svojich prejavoch sú natoľko opatrní, že k skutočnému porozumeniu ani nemôže dôjsť. V predstieranej komunikácii sa môže neskúsený človek ľahko zamotať.	➤ využívajú otvorenú a poctivú komunikáciu, snažia sa navzájom pochopiť svoje stanoviská a názory.
➤ hoci môžu dostať dobrý tréning, jeho využitiu v práci im môže zabrániť riadiaci pracovník alebo iný člen skupiny	➤ sú tímom povzbudzovaní k tomu, aby priamo na pracovisku rozvíjali to, čo vedia.

Prečo tím ???

Charakteristika tímu:

- Jasný cieľ a smer zdieľaný všetkými členmi tímu
- Oddaní členovia tímu s jasnou participáciou (aktívnym zapojením)
- Humor, zábava a učenie
- Vzájomná podpora a pomoc pri rozvoji individuálneho potenciálu
- Schopnosť jednotlivcov presadiť sa
- Odvaha pustiť sa do neprebádaných oblastí
- Schopnosť počúvať a klásť otázky
- Využívanie spätnej väzby

Význam tímu:

- Rozvíja celkové schopnosti členov (talent, odbornosť, profesionálnu kompetenciu)
- Zdokonaľuje komunikačné schopnosti (horizontálne i vertikálne)
- Vytvára priestor pre participáciu (zvýšenie pracovnej spokojnosti, morálny rast, udržiavanie kroku s vývojom v danej oblasti)
- Zvyšuje efektivitu každého člena tímu

Ovzdušie ovplyvňujúce tím:

- ❖ **Pozitívne ovzdušie:** prieskornosť, dôvera, spravodlivosť, aktívne počúvanie, vzájomná pomoc, povzbudzovanie, iniciatíva, prijatie jednotlivca, úspechy, solidarita so slabými, akceptovanie iných, spontánnosť, tolerancia a pod.
- ❖ **Negatívne ovzdušie:** predsudky, osobné zasahovanie, rezignácia, pasivita, tlak z vonku, fixácia, netrpezlivosť s jednotlivcom, strach, konkurenčné myslenie, konformizmus, odborná nekompetentnosť, obavy z konfliktov, kompromisy z lenivosti, tajné rozhodnutie, neurotizovanie a pod.

Fázy vývoja tímu

Tak ako každý človek počas svojho života prechádza istými etapami a fázami rozvoja osobnosti, podobne je to aj s vývojom tímu. Ak poznáme tieto fázy vývoja tímu, môžeme budovať a formovať efektívny a úspešný tím. Každý tím vzniká za určitým cieľom a na istú dobu, preto nie je dobré ho umelo udržiavať, ak už splnil svoje poslanie. To však neznamená, že zánikom tímu - zanikajú aj vzťahy medzi členmi tímu.

5 fáz vývoja tímu:

1. fáza: **FORMOVANIE** (forming)

- prvé stretnutia tímu, nezrelá skupina ľudí, nové, neznáme situácie, značný chaos, veľká neistota, sústredenie hlavne na seba, netrpezlivosť, pocit ohrozenia okolím, slabá komunikácia, uzavretosť a opatrnosť ľudí, moc skupiny v rukách lídra...

2. fáza: **KVASENIE** (storming)

- štádium konfliktov a konfrontácií, boj o moc, zákulisné manévry, niektorí členovia sú vylúčení a izolovaní, úmyselné podrážkanie autority, prechodná fáza, priestor na vytváranie vzťahov a väzieb...

3. fáza: **NORMOVANIE** (norming)

- zavádzanie pracovných noriem, spolupráca na pridelených úlohách, prehlbuje sa súdržnosť, pocit stotožnenia sa s tímom, prístupnosť k zmene názoru a postojov, ak niekto argumentuje faktami, zlepšenie komunikácie v tíme, aktívne počúvanie, kladenie otázok, konflikt=spoločný problém tímu, zameranie na vzťahy, „skupinové myslenie“, uviaznutie v stereotype...

4.fáza: **VÝKON** (performing)

- vysoká výkonnosť tímu, fáza ozajstnej tímovej práce, práca v štruktúre, dynamika tímu, vzájomná výmena nápadov, rozdelené tímové roly...

5.fáza: **ROZCHOD** (mourning)

- prirodzený zánik či rozpad tímu, naplnenie úloh a dosiahnutie cieľa...

Efektívnosť tímu

- A. Synergia** = interakcia dvoch alebo viacerých prvkov či síl takým spôsobom, že ich skombinované úsilie a výsledky sú väčšie, než je suma ich jednotlivých častí. ($1+1 > 2$)

Interpersonálne zručnosti:

- Aktívne počúvanie
- Poskytovanie podpory a vytváranie priaznivej psychologickej klímy
- Schopnosť rozlišovať a konfrontovať
- Snaha o kvalitu
- Osobná zaangažovanosť
- Akceptácia rôznorodosti
- Spätná väzba

- B. Veľkosť tímu** = odporúčaný počet členov tímu je 4 - 8 ľudí. Ak je tím menší, klesá jeho tvorivosť a schopnosť zastávať rôznorodé funkcie, ak je väčší, prudko stúpa počet transakcií medzi členmi a tím sa ťažko riadi.

Príčiny negergie vo veľkom tíme:

- Ťažká participácia
- Cítiť sa plnohodnotne
- Zostať zaangažovaný
- Vytváranie podskupín
- Súťaživosť vo veľkej miere
- Nejasné roly v tíme
- Prekrývanie úloh
- Konflikty z nepochopenia
- Klesá vnímavosť vedúceho tímu voči jednotlivcovi

- C. Súdržnosť skupiny** = sila pút, ktoré spájajú jednotlivé časti do jednotného celku.

Črty súdržnosti:

- Časté používanie slova „MY“
- Tím funguje v dynamickej rovnováhe
- Pocit spokojnosti jednotlivcov
- Zaujatie spoločnou úlohou

Aktivita: *Ako vyzerá efektívny tím?*

Prestav si situáciu, v ktorej si sa ocitol so svojimi ľuďmi a z hĺbky duše si si prial, aby ste boli všetci niekde inde. Napíš všetky dôvody, prečo si sa takto cítil (čo sa dialo alebo nedialo, čo Ťa znepokojilo, rozrušilo či nahnevalo, dokonca úplne odradilo od ďalšej spoločnej činnosti). Sústreď sa na zdôrazňovanie negatívnych vecí.

Dôvody:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Skús si teraz odpovedať na tieto otázky:

1. Aká bola atmosféra stretnutia alebo aktivity?

.....

.....

.....

2. Aká bola vaša vzájomná komunikácia?

.....

.....

.....

3. Čo si robil ty a čo robili ostatní?

.....

.....

.....

Keď si už napísal všetky príčiny a zodpovedal si na otázky, zmeň negatíva na pozitíva. Pravdepodobne sa objavia činnosti, postoje a názory, ktoré budú charakteristické pre efektívny tím.

Zmeny:

.....

.....

.....

.....

.....

10 krokov pre efektívnu tímovú prácu

1. krok: Dohodnite si cieľ

Štruktúra

- pre stretnutie tímu si dohodnite určitý cieľ (t.j. konečný výsledok)

Rola koordinátora

- začnite stretnutie objasnením cieľa a presvedčte sa, či ho všetci členovia rovnako chápu,
- modifikujte cieľ, tak aby ste doň zahrnuli ich názory,
- dohodnutý cieľ napíšte na tabuľu, aby bol viditeľný počas celého stretnutia

Rola členov tímu

- podrobne preskúmajte cieľ stretnutia, aby ste si boli istí, že:
 - presne stanovuje konečný výsledok stretnutia,
 - je jasný a jednoznačný,
 - s ním súhlasíte,
- klad'te otázky na vyjasnenie, prípadne navrhnite jeho úpravy,
- keď ste s cieľom spokojní, povedzte to

2. krok: Vypracujte časový plán

Štruktúra

- vymedzte čas v minútach pre všetky ostávajúce kroky štruktúry

Rola koordinátora

- prevezmite iniciatívu pri vymedzovaní času pre všetky ostávajúce kroky štruktúry,
- predpokladajme, že na ostávajúce kroky máte 90 minút, vymedzte čas pre každý krok naľodovne:

3.krok	15 min.	7.krok	15 min.
4.krok	05 min.	8.krok	05 min.
5.krok	10 min.	9.krok	10 min.
6.krok	20 min.	10.krok	10 min.
- snažte sa, aby stretnutie tímu netrvalo nikdy dlhšie než max. 2 hodiny

Rola členov tímu

- pozorne si vypočújte časy, ktoré navrhuje koordinátor,
- žiadajte vysvetlenie všetkého, čo sa vám zdá nereálne

3. krok: **Zhromažďte údaje**

Štruktúra

- zhromažďte fakty a názory, týkajúce sa cieľa/problému

Rola koordinátora

- zahájte túto fázu a zabezpečte, aby najdôležitejšie údaje boli zaznamenané na tabuľu,
- povzbudzujte ľudí, aby všetci prispievali,
- umožnite v tejto fáze otázky na vyjasnenie, ale vyhnite sa dlhým debatám a nedovoľte, aby ľudia predbiehali udalosti navrhovaním riešenia problému

Rola členov tímu

- ponúknite všetky fakty a názory, týkajúce sa predmetu/problému diskusie,
- pridržiavajte sa údajov relevantných k danému cieľu,
- obmedzte sa len na otázky týkajúce sa objasnenia, nepúšťajte sa do debát alebo navrhovania riešení

4. krok: **Prekontrolujte cieľ**

Štruktúra

- prekontrolujte, či je cieľ ešte stále vhodný, vzhľadom na údaje zhromaždené v kroku č.3
- ak je to potrebné, skorigujte cieľ na menej alebo viac náročný

Rola koordinátora

- trvajte na revízii cieľa, aby ste zistili, či si teraz, keď boli údaje zhromaždené, nevyžaduje úpravy smerom nahor alebo nadol,
- pamätajte, že cieľ má byť reálny, ale aj náročný

Rola členov tímu

- pozrite sa opäť na cieľ a neváhajte niečo dodať alebo zmeniť, ak údaje, ktoré boli zhromaždené, zmenili vašu predstavu o tom, ako by mal vyzerieť cieľ zodpovedajúci tomuto stretnutiu

5. krok: **Vytvárajte nápady**

Štruktúra

- vytvárajte nápady ako riešiť problém

Rola koordinátora

- zahájte túto fázu a povzbudzujte všetkých, aby vyjadrovali svoje myšlienky otvorene, bez zábran,
- všetky nápady zapíšte na tabuľu,
- zabráňte akejkol'vek diskusii, pochybovaniu a pod., t.j. nedovoľte, aby ktokoľvek povedal, že sa to nebude dať, lebo...

Rola členov tímu

- ponúknite svoje nápady, aj keď sú nedostatočne sformované,
- trvajte na tom, aby boli zapísané tak, ako ste to mysleli,
- pozorne počúvajte nápady ostatných, rozširujte ich a rozvíjajte,
- v tejto fáze si všetky pochybnosti a výhrady nechajte pre seba

6. krok: **Vyhodnot'te nápady**

Štruktúra

- vyhodnot'te nápady a rozdeľte ich na tie, ktoré:
 - stoja za to, aby ste sa s nimi zaoberali,
 - stoja za to, aby ste sa s nimi zaoberali v dohľadnej budúcnosti,
 - nestoja za to, aby ste sa s nimi zaoberali

Rola koordinátora

- zahájte túto fázu tým, že požiadate o vytvorenie kritérií, ktoré budete používať na vyhodnotenie nápadov,
- povedzte členom, aby uplatnili tieto kritériá na nápady, vytvorené v kroku 5,
- podčiarknite nápady, ktoré stoja za to, aby ste sa s nimi zaoberali „teraz“,
- odľahnite tie, ktoré stoja za to, aby ste sa s nimi zaoberali „v dohľadnej budúcnosti“,
- vyčiarňte tie, ktoré nestoja za to, aby sa v nich pokračovalo,
- presvedčte sa, či bol každý nápad zaradený

Rola členov tímu

- ponúknite svoje myšlienky, týkajúce sa vhodných kritérií (t.j. praktickosť, prijateľnosť, uskutočniteľnosť, efektívnosť vzhľadom k vynaloženým nákladom, stupeň rizikovosti)
- nemilosrdne uplatňujte kritériá na nápady, otvorene a úprimne povedzte, kam radíte každý nápad, s ohľadom na kritériá,
- nepoddávajte sa, povedzte, čo si naozaj myslíte

7. krok: **Plánujte ďalšie kroky**

Štruktúra

- plánujte, čo treba urobiť ďalej, kto to má urobiť a dokedy

Rola koordinátora

- zahájte túto fázu, prejdite si každú podčiarknutú myšlienku a plánujte, kto má čo robiť a dokedy,
- plánujte tiež ako uchováte a ako budete postupovať s myšlienkami, ktoré ste odľakli

Rola členov tímu

- pripojte sa k plánovaniu ako postupovať s myšlienkami, ktoré splnili kritériá,
- buďte opatrní, čo sa týka dobrovoľného preberania príslušných opatrení

8. krok: **Skontrolujte plán**

Štruktúra

- skontrolujte, či je plán jasný, adekvátny a odsúhlasený

Rola koordinátora

- zhrňte celý plán a presvedčte sa, či je všetkým členom jasné čo, kto, ako a kedy

Rola členov tímu

- vypočujte si zhrnutie plánu a žiadajte si vyjasnenie ak vám časť nie je dostatočne jasná



9. krok: **Zhodnot'te činnosť tímu**

Štruktúra

- vyhodnot'te:
 - dosiahnutie cieľa,
 - pridržovanie sa časového plánu,
 - použitie 8 krokov štruktúry,
 - roly koordinátora a členov tímu

Rola koordinátora

- zahájte túto fázu a na tabuli urobte zoznam názorov členov tímu na to, čo bolo dobré a čo mohlo byť lepšie,
- podniet'te všetkých členov tímu, aby povedali, čo si skutočne myslia (ak je v tom zahrnutá aj kritika koordinátora, odolajte pokušeniu brániť sa)

Rola členov tímu

- hovorte a úprimne vyhodnot'te činnosť tímu,
- presvedčte sa, či všetko, čo hovoríte, je správne zaznamenané (bolo dobré/mohlo byť lepšie),
- ak nesúhlasíte s názorom niekoho iného, odolajte pokušeniu argumentovať, prijmite to len ako predstavu, ktorá je iná než vaša

10. krok: **Urobte si plán na zlepšenie činnosti tímu**

Štruktúra

- naplánujte si, čo je potrebné urobiť a ako, aby ste nabudúce, keď tím bude pracovať spolu, vytvorili ešte lepšie podmienky pre tímovú prácu

Rola koordinátora

- trvajte na tom, aby sa vybrala len jedna oblasť na zlepšenie, ktorej sa budete venovať,
- vyzvite každého, aby si zo zoznamov „bolo dobré/mohlo byť lepšie“ vybral to, čo pokladá za najdôležitejšie pre zlepšenie tímovej práce,
- keď je oblasť určená, zhromaždite myšlienky o tom, čo by sa mohlo urobiť, aby sa činnosť zlepšila,
- presne si naplánujte, o čo sa pokúsate, keď sa tím nabudúce stretne,
- zabezpečte, aby bol plán zapísaný na tabuľu

Rola členov tímu

- zapojte sa do výberu jednej oblasti na zlepšenie,
- rozmyšľajte ako by tím mohol lepšie fungovať vo vybranej oblasti,
- urobte si poznámku o pláne na zlepšenie pre seba, aby ste si ju mohli doniesť na nasledujúce stretnutie tímu

Prečo potrebujeme komunikovať v tíme?

1. Potreba niečo povedať

- Vyjadriť sa o svete, o sebe, o druhých
- Podeliť sa o to, čo sme sa dozvedeli, čo si myslíme
- Chceme niečo „predať“, „preniesť“ do druhého

2. Potreba nadviazať vzťah

- Komunikovať, byť v kontakte s inými, niekam patriť, prináležať
- Mať pocit istoty, že si s niekým rozumiem, že nie som na svete sám

3. Potreba sebapotvrdzovania

- Komunikáciou s inými ľuďmi i sami v sebe nachádzame a potvrdzujeme svoju identitu.
- Objavujeme, spevňujeme a upresňujeme vlastný sebaobraz
- Tým, že si v opakovaných sporoch „stojíme za svojím“, potvrdzujeme svoju mienku, ktorú máme o sebe
- Komunikujeme čiastočne „sami pre seba“ kvôli sebe samým

4. Potreba sociálnej integrácie

- Komunikáciou signalizujeme svoju konformitu s konvenciami alebo sa im vzpierame
- Prispôsobujeme sa spoločenskému poriadku preto, aby nás druhí prijímali a neodmietali
- Komunikovaním sa prispôsobujeme okoliu

5. Potreba uplatniť sa

- Chceme na seba upútať pozornosť, predviesť to, o čom sme presvedčení, že nám zabezpečí obdiv, úctu, rešpekt

6. Potreba psychického zdravia

- Chceme zaplašiť nudu, pocity bezzmyselnosti, vyhnúť sa tak depresii a melanchólii

7. Potreba pôžitku

- Chut' rozptýliť sa, odpočinúť si, uniknúť od starosti

Aktívne počúvanie

Zo 100 povedaných slov prepočujeme 30-40 slov, príčiny prepočutia môžu byť:

- fyzické (hlad, prejedenie, nedoslýchavosť, alkohol, bolesť, únava, chemikálie, hluk, akustika miestnosti, neóny...)
- psychické (osobné problémy, koncentrácia, predsudky, nezáujem, ťažká téma...)
- zlozvyky (upútanie, zaujatosť, gestá, melódia hlasu...)

Kroky k aktívnemu načúvaniu:

1. Hovorte a načúvajte v správnom pomere.
2. Udržiavajte primeraný zrakový kontakt.
3. Robte si poznámky.
4. Nedokončujte vety za hovoriace osoby.
5. Nesnažte sa prechádzať rovno k záveru.
6. Reagujte.
7. Vyvarujte sa predsudkov.
8. Pýtajte sa.
9. Klad'te otázky smerujúce k jadrú veci.
10. Pred vyslovením odpovede sa na okamih odmlčte.
11. Uplatňujte metódu RO = metóda rýchleho opakovania toho, čo sme počuli.

P.S.

... raz bolo treba urobiť dôležitú prácu a **Každý** bol požiadaný, aby ju spravil. Urobiť ju mohol **Ktokoľvek**, **Nikto** ju však nespravil. **Nieko** sa na to nahneval, pretože to bola **Každého** práca. **Každý** si však myslel, že ju mohol spraviť **Ktokoľvek**. **Nikto** si neuvedomil, že ju **Každý** nespraví. Keď teda **Nikto** nepožiadala aspoň **Nieko**ho, nakoniec **Každý** **Niekomu** vynadal...

Aktivita: *Test aktívneho počúvania*

1. Vydeľte štyridsať polovinou a pridajte pätnásť. Aké číslo vám vyšlo?
2. Je v Škótsku muž zo zákona povinný oženiť sa so sestrou svojej vdovy?
3. Čo je správne po slovensky? Deväť a päť sú trinásť alebo deväť a päť je trinásť?
4. Koľko kubických metrov hlivy je v jame, ktorá je šesť metrov dlhá, tri metre široká a jeden meter hlboká?
5. Zámorské lode sa natierajú dvadsiatimi piatimi vrstvami farby. Ktorou vrstvou sa začína?
6. Ktoré z týchto zvierat vidí najlepšie v úplnej tme: leopard, sova alebo netopier?
7. Máte dve mince v Čechách, dohromady tridsať korún. Jedna z týchto dvoch minci je desaťkoruna. Aké sú to mince?
8. Koľko zvierat od každého druhu vzal Mojžiš do svojej archy?
9. Ktorá hora bola najvyššia na svete, dokiaľ nebol objavený Mount Everest?
10. Z Birminghamu odchádza o 7:00 vlak do Londýna. Cesta je dlhá 100 míľ. Vlak ide rýchlosťou 100 míľ za hodinu. Rovnako o 7:00 odchádza vlak z Londýna do Birminghamu, cesta je rovnako dlhá, vlak ide rýchlosťou 50 míľ za hodinu. Ktorý vlak bude bližšie k Londýnu vo chvíli, keď sa stretnú: vlak, ktorý šiel z Birminghamu alebo vlak, ktorý šiel z Londýna?

Ludia vyriešia spravidla 4 z 10 otázok.

Správne odpovede:

1. výsledok je 95, pretože $40/0,5=80$, plus 15=95
2. Nie. je už mŕtvy.
3. $9+5=14$
4. v jame nie je žiadna hlina.
5. prvá
6. žiadne. V úplnej tme nevidno nič.
7. dvadsaťkoruna a desaťkoruna
8. Mojžiš nevzal na archu žiadne zviera. Bol to Noe.
9. Mount Everest (aj keď nebol objavený)
10. Keď sa stretnú, budú obe v rovnakej vzdialenosti od Londýna

Spätná väzba

P

- poďakovať
- pochopiť
- prehodnotiť
- použiť

Spätná väzba je dar !!!

Spätná väzba

Kritika

Informácia zameraná na zmenu správania v pozitívnom smere	Vyzúrim sa tým, že ti poviem, aký by si mal byť
- špecifická	- všeobecná
- popisná	- hodnotiacia
- s dôrazom na vec, problém	- s dôrazom na osobu
- jasná	- zahmlená
- orientovaná na budúcnosť	- orientovaná na minulosť
- hľadá riešenie	- hľadá vinníka

Dávajúci SV

Prijímajúci SV

- Nečakaj príliš dlho so spätnou väzbou. - Obráť sa s ňou priamo na dotyčnú osobu. - Buď špecifický, na akú stránku osobnosti poskytuješ spätnú väzbu. - Ponúkni svoju spätnú väzbu ako informáciu bez toho, aby si ju viazal na podmienky. - Ponúkni toľko, koľko si myslíš, že bude užitočné. - Nedávaj príliš dlhý zoznam naraz. - Jasne rozlišuj medzi pozorovaním a hodnotením. - Nezabudni dať kladnú i zápornú spätnú väzbu. - Citlivo sleduj, ako je tvoja spätná väzba prijímaná a vyžiadať si odpoveď.	- Ber spätnú väzbu ako informáciu. - Nereaguj ihneď. - Premyslí si, čo si počul. - Rozhodni sa, čo chceš urobiť so spätnou väzbou: prijať, zamietnuť čiastočne alebo celkom. - Daj dávajúcemu vedieť, čo urobíš so spätnou väzbou. - Vyhni sa argumentácii, nezamietaj, neospravedlňuj. - Vypýtaj si vysvetlenie, ak si spätnú väzbu dobre neporozumel. - Rozlišuj medzi obsahom spätnej väzby a tvojou reakciou k nej.
--	--

2. Úlohy a tímové roly



Tímové roly

Sila tímu je v jeho rôznorodosti, v tom, ako si ľudia vedia rozdeliť úlohy a zodpovednosti tak, aby využili silné stránky jednotlivých členov tímu. Efektivita neznamena prosté sčítanie sily jednotlivcov, ale rozširovanie kompetencií vďaka rôznym rolám, ktoré zohrávajú ľudia v tíme.

Delenie tímových rolí podľa oblastí úloh v tíme (Jennifer Hendersonová):

1. tímové roly zamerané na usmerňovanie:

prvovezec	(kladie nové otázky a hľadá neobjavené cesty)
inštruktor	(odpovedá na otázky a prináša údaje)
líder	(prináša tímové pravidlá a štýl)
nasledovník	(podporuje ostatných a nadchýna ich pre ideí prvovozca, inštruktora a lídra)

2. tímové roly zamerané na riadenie:

komentátor	(analyzuje a syntetizuje údaje)
koordinátor	(zlad'uje a integruje údaje a postupy)
podporovateľ	(podporuje a usmerňuje nesmelých a pasívnych členov)
uspokojovateľ	(pomáha dosahovať harmóniu, konsenzus a kompromisy)

3. tímové roly zamerané na hodnotenie:

kritik	(prehodnocuje nápady a rozhodnutia, navrhuje zmeny a iné alternatívy)
korektor	(pravidelne kontroluje a opravuje ostatných)
monitor	(poskytuje tímu nezávislú spätnú väzbu, v prípade nevyhnutnosti intervenuje)
domovník	(dozerá na dodržiavanie pravidiel, poriadku a disciplíny)

Toto je prirodzene, ideálne rozvrstvenie tímových rolí vo väčšom tíme. V menšom tíme sa úlohy i tímové roly sústreďujú a ľudia zastávajú viacero rolí súčasne. Beda však tímom, ktorých predstaviteľ má tendenciu zastávať všetky tieto roly sám.

Aktivita: *Tímové roly v našom tíme*

Cieľom tohto cvičenia je zmapovať si aké roly sa vyskytujú vo vašom tíme a uvedomiť si ich zastúpenie, pestrosť a dôležitosť. Pozrite si roly, uvádzané v predchádzajúcom texte a skúste ich v spoločnej diskusii priradiť jednotlivých členov vášho tímu:

Prvolezec	
Inštruktor	
Líder	
Nasledovník	
Komentátor	
Koordinátor	
Podporovateľ	
Uspokojovač	
Kritik	
Korektor	
Monitor	
Domovník	

Otázky:

1. Kto zaujíma akú pozíciu?
2. Ktoré z rolí sú u vás zastúpené nadmerne (viackrát)?
3. Ktoré roly nepokrýva nikto?
4. Dokážete uviesť niektoré príklady zo života vášho tímu, v ktorých sa prejavila prítomnosť alebo absencia niektorých rolí?

.....

.....

.....

.....

.....

Tím je silný vtedy, keď je zastúpenie rolí rovnorodé a vyvážené, keď sa roly viacnásobne neprekrývajú. Ak sa navyše ľudia navzájom uznávajú a rešpektujú svoje osobitné prínosy, organizácia má veľkú šancu byť efektívnou.

Základná typológia tímových rolí

1. líder (koordinátor)

- človek, ktorý udáva tón, vidí dopredu,
- má prirodzenú autoritu vďaka, ktorej ho ostatní nasledujú,
- zabezpečuje, aby ciele boli jasné, aby sa všetci zapájali a angažovali,
- ustupuje, aby povzbudil členov tímu, snaží sa o vzájomné porozumenie v tíme,
- pozorne počúva, skúma názory členov tímu,
- hľadá myšlienky a názory, dokáže dosiahnuť, aby členovia súhlasili s priebehom činnosti,
- ovplyvňuje ľudí bez toho, aby vyvíjal nátlak,
- neváha rozhodnúť, ak je o správnosti svojho názoru presvedčený

2. šedá eminencia (podporovateľ)

- človek v pozadí za lídrom, ktorý nie je tak viditeľný ako líder, ale ktorého názory si líder ctí,
- človek, ktorý často ovplyvňuje lídra v jeho rozhodnutiach,
- máva výrazne koncepčné myslenie, ale nerád sa presadzuje, niekedy ide skôr o manipulátora, ktorý neriskuje kožu, ale „dáva rozumy“ a nechá ostatných konať za seba,
- uvoľňuje napätie a udržiava harmonické tímové vzťahy,
- vyhýba sa konfliktom, vždy podporí dobrý návrh v spoločnom záujme,
- vyhľadáva súhlas a podporuje,
- je priateľský, úprimný a má zmysel pre humor

3. hromozvod (čierna ovca)

- najmenej obľúbený, odlišujúci sa člen tímu, na ktorého majú ostatní tendenciu zvalovať vinu za neúspechy (niekedy aj oprávnené),
- tím často potrebuje túto rolu, ak po napätiach vylúčia takého člena zo svojho kruhu, zvyčajne prischne táto rola po čase niekomu inému

4. pracant (dokončovač, robotník, realizátor)

- mimoriadne zodpovedný a výkonný človek,
- vďaka nemu sa tímu darí dokončovať aj úlohy, na ktoré nikto nemá trpezlivosť a energiu,
- ženie tím, aby pokračoval v úlohe, ktorú má riešiť,
- nalieha na tím, aby sa pridržiaval plánu, času,
- nazýva veci pravým menom, rád ide priamo k veci
- je energický a dynamický,
- poháňa veci dopredu, nemá rád, keď „sa mláti prázdna slama“

5. inovátor (iniciátor, mysliteľ)

- človek, ktorý má zmysel pre inovácie a nebojí sa riskovať,
- púšťať sa do nových úloh, niektoré projekty by sa bez neho nikdy nezačali,
- predkladá dôsledne premyslené myšlienky, zvažuje a zlepšuje úlohy iných,
- prispieva originálnymi myšlienkami, nápadi,
- je tvorivý, predvída ťažkosti a je na ne pripravený,
- niekedy pôsobí aj opatrne, rád je nad vecou, prv ako niečo urobí

6. kritik (vyzývateľ)

- človek, ktorý koriguje tím a realistickým, skeptickým a kritickým postojom pôsobí ako účinný filter pre jeho zápalisté nápady,
- skúma efektivitu tímu a dožaduje sa zlepšenia výsledkov,
- oponuje názorom iných,
- je netrpezlivý a nervózny, ak práca ide pomaly, či neefektívne,
- má námietky proti systému práce v tíme, ak sa veci vyvíjajú zle,
- dokáže povzbudiť členov tímu, ak prešľapujú na mieste,
- poukazuje na chyby a problémy v názoroch členov tímu,
- dokáže prevziať vedenie tímu, ak sa veci nehýbu,
- je konštruktívny nespokojenec

„Neprospešné“ individuálne roly v tíme podľa Adaira

Agresor

- znižuje postavenie iných, vyjadruje nesúhlas s hodnotami, činmi a názormi iných, útočí na skupinu a na problémy, na ktorých skupina pracuje, robí agresívne vtipy a závidí iným v tíme.

Blokujúci člen

- väčšinou je negatívny a tvrdohlavo odporuje, vyslovuje nesúhlas a odporuje bez zjavného dôvodu, pokúša sa diskutovať o otázkach a vracat' sa k nim, keď ich skupina odmietla alebo už prešla k iným.

Člen hľadajúci uznanie

- snaží sa rôznym spôsobom na seba upútať pozornosť, vystatuje sa, pripomína osobné úspechy, koná neobvyklým spôsobom alebo bojuje, aby nebol zaradený do „horšieho“ postavenia.

Sebaspovedník

- využíva príležitosti, že má obecnosť v rámci skupiny a vyjadruje osobné a so skupinou nesúvisiace názory, pocity a dojmy.

Playboy

- dáva najavo svoj nezáujem o skupinové procesy, prejavuje sa to cynizmom, nonšalantnosťou, hlasitým vtipkovaním a iným správaním, s ktorým sa niekedy stretávame u dospievajúcej mládeže.

Vládca

- snaží sa vynútiť si autoritu alebo nadradenosť, manipuluje skupinou alebo niektorými jej členmi, napr. lichotením, vynucovaním vyššieho statusu alebo pozornosti, autoritatívnym udeľovaním príkazov či prerušovaním hovoriacich ľudí.

Hľadač pomoci

- pokúša sa nájsť „sympatizujúcu“ reakciu iných členov skupiny tým, že nadmieru a bezdôvodne zdôrazňuje svoju neistotu alebo sebaľapodceňovanie.

Člen obhajujúci špeciálne záujmy

- hovorí za „drobných podnikateľov“, za „ženy v domácnosti“, za „pracujúcich“ atď., obyčajne skrýva svoje predsudky a náklonnosti za stereotypy, ktoré najlepšie zodpovedajú jeho osobným cieľom.

Najdôležitejšie schopnosti, ktoré sú potrebné v tíme

Analytická schopnosť - schopnosť veci rozobrať, vytriediť, rozdeliť problém na časti, rozlišovať, čo je ústredné a čo okrajové, zaradiť veci alebo ľudí do kategórií, rozčleniť komplex na konštitutívne časti.

Logické myslenie - schopnosť (príbuzná analytickému mysleniu) myslieť v logických krokoch, obyčajne od všeobecného ku konkrétnemu (dedukcia) alebo od konkrétneho ku všeobecnému (indukcia).

Syntetická schopnosť - opačný postup v porovnaní s analýzou, zostavovanie jednotlivých častí do celku, zostavovanie jednotlivých prvkov skladačky, až dostaneme celý obrázok, zostavovanie častí tak, aby celok fungoval.

Holistické myslenie - tendencia vždy skôr vidieť celok než iba jednotlivé časti, hlavne v tom zmysle, že celok je viac ako súhrn jeho častí (vlastnosti celku sa v priebehu analýzy vytrácajú). Jasná je inklinácia k prirodzeným analógiám, ako je rast. Vizionári myslia obyčajne holisticky.

Hodnotiace schopnosti - schopnosť presne hodnotiť podľa vhodných hodnotových meradiel (napr. ľudí podľa súdnosti).

Intuícia - schopnosť analyzovať, syntetizovať a hodnotiť sa realizujú buď vedome, alebo podvedome - v hĺbke mysle (vynorujú sa závery, nápady alebo možnosti ako postúpiť dopredu bez toho, že by tomu predchádzalo vedomé rozmýšľanie). Pokiaľ sa vyskytne konzistentne, hovoríme o inštinkte.

Pamäť - najdôležitejšia aktívna časť hĺbky mysle. Je to naša knižnica, systém ukladania a spätného vyhľadávania. Je v nej uložené viac, ako si myslíme, a preto myšlienky alebo nápady iných ľudí pri rozhovore môžu odomknúť schránky našej vlastnej pamäti.

Tvorivosť - schopnosť syntetizovať alebo spojiť dve alebo viac myšlienok do jedného celku, napriek tomu, že sa väčšine ľudí zdá, že vôbec spolu nesúvisia. V blízkom vzťahu s tvorivosťou je predstavivosť, obrazotvornosť, schopnosť myslieť v obrazoch.

Umenie počítať a písať - prirodzená schopnosť myslieť v číslach a slovách.

Podľa Adaira, 1996, s. 155 - 156

Aktivita: *Sebahodnotenie preferovaného tímového profilu podľa Belbina*

Dotazník je užitočná pomôcka na určenie tímového profilu. Skladá sa zo 7 častí (otázok). Každá zohľadňuje vždy jeden špecifický aspekt vášho pôsobenia v tíme. Jedna časť obsahuje 8 tvrdení od „A“ po „H“. Jednotlivé tvrdenia reprezentujú 8 prístupov správania sa v tíme (podľa 8 belbinových tímových rolí). Žiadna otázka nemá jednoznačnú správnu odpoveď. Každý osobnostný profil je jedinečný. Vypovedá niečo o vás. Otázky sú kladené tak, aby ste si mohli voliť medzi jednou či viacerými vhodnými odpoveďami. Niektoré vystihnú vaše postoje, pocity či reakcie presnejšie iné menej. Aby sa všetky vaše postoje zobrazili v konečnom hodnotení čo najpresnejšie, potrebujete rozdeliť medzi jednotlivé tvrdenia (A-H) každej otázky presne 10 bodov. Každému výroku môžete prideliť ľubovoľný počet bodov, tak aby ich súčet pre jednu otázku bol rovný 10. Body si zaznačujte ku každej odpovedi do príslušných zátvoriek. Nakoniec ich zaznačte do záverečnej tabuľky.

Charakteristiky tímových rolí. Belbin rozoznáva týchto 8 tímových rolí:

IN	-	Inovátor (planter)
TV	-	Tvorca (shaper)
PO	-	Pozorovateľ (monitor evaluator)
ZD	-	Hľadač zdrojov (resource investigator)
RE	-	Realizátor (implementator)
DO	-	Dokončovateľ (completer finisher)
ST	-	Stmel'ovač (team worker)
KO	-	Koordinátor (coordinator)

Zadanie dotazníka:

1. otázka: Môj príspevok do tímu

- A. () Rýchlo rozpoznávam a využívam nové príležitosti.
- B. () Dobre vychádzam so širokým spektrom ľudí.
- C. () Vytváranie nových myšlienok je moja prirodzená danosť.
- D. () Snažím sa každého zaangažovať do jeho prirodzenej úlohy v tíme.
- E. () Moja schopnosť doviest' veci do úspešného konca pramení v mojej osobnej efektívnosti.
- F. () Som ochotný čeliť dočasnej nepopularite, ak to bude viesť k pozitívnemu výsledku.
- G. () Obyčajne rýchlo odhadnem reálne a uskutočniteľné nápady.
- H. () K alternatívnym možnostiam pristupujem bez predpojatosti a predsudkov.

2. otázka: Medzi moje slabiny tímovej práce patria

- A. () Necítim sa pohodlne pokiaľ rady nie sú dostatočne štruktúrované a dobre vedené.
- B. () Na diskusiu nových myšlienok a názorov vždy vyčlením väčšie množstvo času.
- C. () Keď prídu na rad nové myšlienky, vždy sa veľmi rozovorím.
- D. () Inklinujem k objektívnemu pohľadu na problém a nezdieľam entuziazmus a nadšenie niektorých kolegov.
- E. () Niekedy pôsobím agresívne a autoritatívne, najmä keď je nutné dokončiť niečo s úrne a veľmi dôležité.
- F. () Nie som zástancom autoritatívneho vedenia proti vôli ostatných. Tímová atmosféra je pre mňa podstatnejšia.
- G. () Nové myšlienky často upútajú moju pozornosť natoľko, že zabudnem sledovať okolité dianie.
- H. () Podľa mojich kolegov sa zaoberám množstvom detailov a možnosti neúspechu.

3. otázka: Počas spolupráce na projekte s inými

- A. () Mám schopnosť ovplyvňovať ľudí bez toho, aby som ich do niečoho nútil.
- B. () Vo všeobecnosti sa snažím byť ostražitý. Často tak zabránim množstvu chýb z nepozornosti. Mojej pozornosti neuniknú ani pozabudnuté fakty.
- C. () Som pripravený tlačiť na činy, aby sa na porade nestrácal čas a neodbočovalo od vytýčeného cieľa.
- D. () Kolegovia môžu so mnou rátať, keď sa pracuje na niečom originálnom.
- E. () Pre dobro veci som vždy pripravený hájiť sľubný návrh.
- F. () Dychtím po vyhľadávaní najnovších trendov a noviniek.
- G. () Myslím, že mám schopnosť robiť správne rozhodnutia.
- H. () Vždy dohliadnem, aby boli všetky podstatné kroky dobre zorganizované.

4. otázka: Môj prístup k práci v tíme by sa dal charakterizovať...

- A. () Mám veľký záujem bližšie spoznať kolegov.
- B. () Nemám problém vzdorovať názoru väčšiny a obhajovať menšinové stanovisko.
- C. () Ľahko rozviním argumenty na vyvrátenie nesprávnych názorov.
- D. () Myslím, že mám talent spustiť veci do chodu, hneď po dokončení plánu.
- E. () Mám sklony vyhýbať sa bežným riešeniam, skoro vždy prídem s niečím neočakávaným.
- F. () Do každej úlohy prinášam štipku perfekcionizmu.
- G. () Kontakty využívam niekedy aj na mimopracovné účely.
- H. () Rád si vypočujem všetky názory, nemám však problém utvoriť si vlastný názor.

5. otázka: **Čím má práca napĺňať?**

- A. () Rád analyzujem situáciu a zvažujem všetky možnosti.
- B. () Najviac má baviť nachádzanie praktických riešení všetkých problémov.
- C. () Rád podporujem dobré vzťahy na pracovisku.
- D. () Mám veľký vplyv na rozhodnutia.
- E. () Často stretávam ľudí, ktorí prinášajú niečo nové.
- F. () Dokážem vytvoriť podmienky pre kompromisné riešenie zohľadňujúce všetky potrebné kroky na ich realizáciu.
- G. () Rád vidím veci hotové. Na úspešné dotiahnutie vecí do konca koncentrujem celú svoju energiu a pozornosť.
- H. () Obľubujem pracovať v oblastiach, ktoré vyžadujú predstavivosť a kreativitu.

6. otázka: **Ak dostanem nepredvídanú zložitú úlohu s obmedzeným množstvom času a neznámymi ľuďmi...**

- A. () Cítil by som potrebu utiahnuť sa na pokojné miesto a premyslieť si možné východiska z nepredvídanej situácie ešte pred definitívnym rozhodnutím.
- B. () Bol by som ochotný spolupracovať s osobou, ktorá prejavila najviac pozitívny prístup.
- C. () Našiel by som nejakú možnosť rozloženia úloh na menšie časti, aby sa riešenie rozdelilo medzi jednotlivých ľudí.
- D. () Môj prirodzený zmysel pre sùrne veci by zabezpečil, aby sme problém vyriešili do určeného termínu.
- E. () Myslím, že by som zachoval pokoj a zameral svoju pozornosť na hľadanie riešenia.
- F. () Pod tlakom okolností by som dokázal nepretržite pracovať.
- G. () Keby som cítil, že skupina neurobila žiaden pokrok, bol by som pripravený prevziať vedenie.
- H. () Otvoril by som diskusiu a stimuloval nové myšlienky, aby sa veci pohli dopredu.

7. otázka: **Počas riešenia problémov v tíme...**

- A. () Nie som ochotný tolerovať jednanie, ktoré brzdí napredovanie riešenia a na také správanie jednoznačne poukážem.
- B. () Často som kritizovaný pre prílišný analytický prístup s nedostatkom intuície.
- C. () Je pre mňa dôležitejšie overiť kvalitu výsledkov aj za cenu pozdržania napredovania.
- D. () Mám sklon začať sa nudiť. Spolieham sa na zopár kreatívnych členov tímu, aby stimulovali moju predstavivosť.
- E. () Nerád začnem pracovať bez vytýčenia jasných cieľov.
- F. () Mám problémy vysvetliť veľmi komplexné a zložité myšlienky, ktoré má napadnúť.
- G. () Na ostatných delegujem tie veci, ktoré neviem spraviť sám.
- H. () Keď sa stretnem so silnou opozíciou, váham s obhajovaním vlastného stanoviska.

Vyhodnotenie dotazníka:

Na interpretáciu dotazníka sebaknímania tímových rolí potrebujeme preniesť vaše odpovede z každej otázky do určenej kolónky v tabuľke s kľúčom. Na záver spočítajte počet bodov pre jednotlivé tímové roly.

Záverečná tabuľka:

Otázka	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Súčet
IN	C	G	D	E	H	A	F	-
TV	F	E	C	B	D	G	A	-
PO	H	D	G	C	A	E	B	-
ZD	A	C	F	G	E	H	D	-
RE	G	A	H	D	B	F	E	-
DO	E	H	B	F	G	D	C	-
ST	B	F	E	A	C	B	H	-
KO	D	B	A	H	F	C	G	-

Výsledný profil:

Váš výsledný profil naznačuje vašu osobnú preferenciu správania sa v tíme. Odchýlky skutočného stavu a výsledku dotazníka môžu byť spôsobené tímovou interakciou a synergiou v tíme. Vaše skutočné správanie je ovplyvnené viacerými faktormi:

- pozícia a status v organizácii,
- špeciálne vedomosti alebo oblasti špecializácie,
- osobné faktory.

INOVÁTOR (IN)

charakteristika - kreatívny, imaginatívny, neortodoxný, rieši ťažké problémy a redefinuje ich, posúva nové myšlienky a stratégie so špeciálnou pozornosťou na hlavné otázky a možné príležitosti riešenia.

tolerované slabosti - ignoruje náhody, príliš zaneprázdnený na efektívnu komunikáciu.

navrhované úlohy - mal by riešiť najviac problémov alebo byť zodpovedný za nové stratégie, myšlienky a navrhovať riešenia pre zvyšok tímu.

TVORCA (TV)

charakteristika - prijíma výzvy, dynamický, darí sa mu pod tlakom, povzbudzuje na prekonávanie prekážok, modeluje cesty, ktorými ide tímová snaha, smeruje pozornosť na ciele a priority, hľadá formy skupinovej diskusie a skupinových aktivít.

tolerované slabosti - náchylný na provokácie, uráža ľudské cítenie.

navrhované úlohy - mala by to byť tá najlepšia osoba na prekonávanie prekážok a oponentov, tvorí zmysel pre naliehavosť a zabezpečuje, že rozprávanie sa zmení na hodnotné konanie.

POZOROVATEĽ (PO)

charakteristika - triezvy, strategicky myslí, bystrý, vidí všetky možnosti, tvorí si správny názor, analyzuje problémy, hodnotí myšlienky a návrhy tak, že tím vie prijať lepšie riešenia.

tolerované slabosti - málo vedúci a inšpiratívny typ.

navrhované úlohy - mal by byť zodpovedný za to, že všetky možnosti sú vyhodnotené, vyžaduje kľúčovú úlohu v plánovaní, arbiter pri nezhodách.

HĽADAČ ZDROJOV (ZD)

charakteristika - extrovertný, komunikatívny, skúma možnosti, nadväzuje kontakty, objavuje myšlienky, vývoje a zdroje mimo skupiny, nadväzuje externé kontakty, ktoré môžu byť v budúcnosti užitočné, vedie rokovania.

tolerované slabosti - príliš optimistický, stráca entuziazmus, keď úvodný už opadol.

navrhované úlohy - mal by byť zodpovedný za externé kontakty, nachádzanie nových možností, mal by dostať šancu viesť rozhovory, ale musí reportovať späť k skupine.

REALIZÁTOR (RE)

charakteristika - mení koncepty a myšlienky na praktickú prácu, uskutočňuje plány efektívne a systematicky.

tolerované slabosti - tak trochu neflexibilný, pomalý pri odpovedi na nové možnosti.

navrhované úlohy - mal by byť organizátorom, zodpovedným za procesy a praktické kroky akonáhle boli uzatvorené niektoré rozhodnutia.

DOKONČOVATEĽ (DO)

charakteristika - zabezpečuje, že tím sa vyvaruje chýb, ktoré vyplývajú z úloh a opomenutí, aktívne aspekty práce, ktoré vyžadujú viac než len obvyklú pozornosť, udržiava zmysel pre naliehavosť.

tolerované slabosti - inklinuje k chybám, pomaly odpovedá na nové možnosti.

navrhované úlohy - mal by zabezpečiť, aby tímová práca bola v medziach termínov a na najvyššom štandarde, zodpovedný za to, že nebudú chyby a nedostatky.

STMEĽOVAČ (ST)

charakteristika - podporuje členov skupiny v ich silných stránkach, stavia na návrhoch, zachycuje ich zlyhania, zlepšuje komunikáciu a tímového ducha všeobecne.

tolerované slabosti - nerozhodný v hraničných situáciách.

navrhované úlohy - mal by mať premenlivú úlohu využívajúc mnohostranné kvality na zlepšenie tých prác, ktoré iní nezvládnu, mal by využívať diplomatické schopnosti.

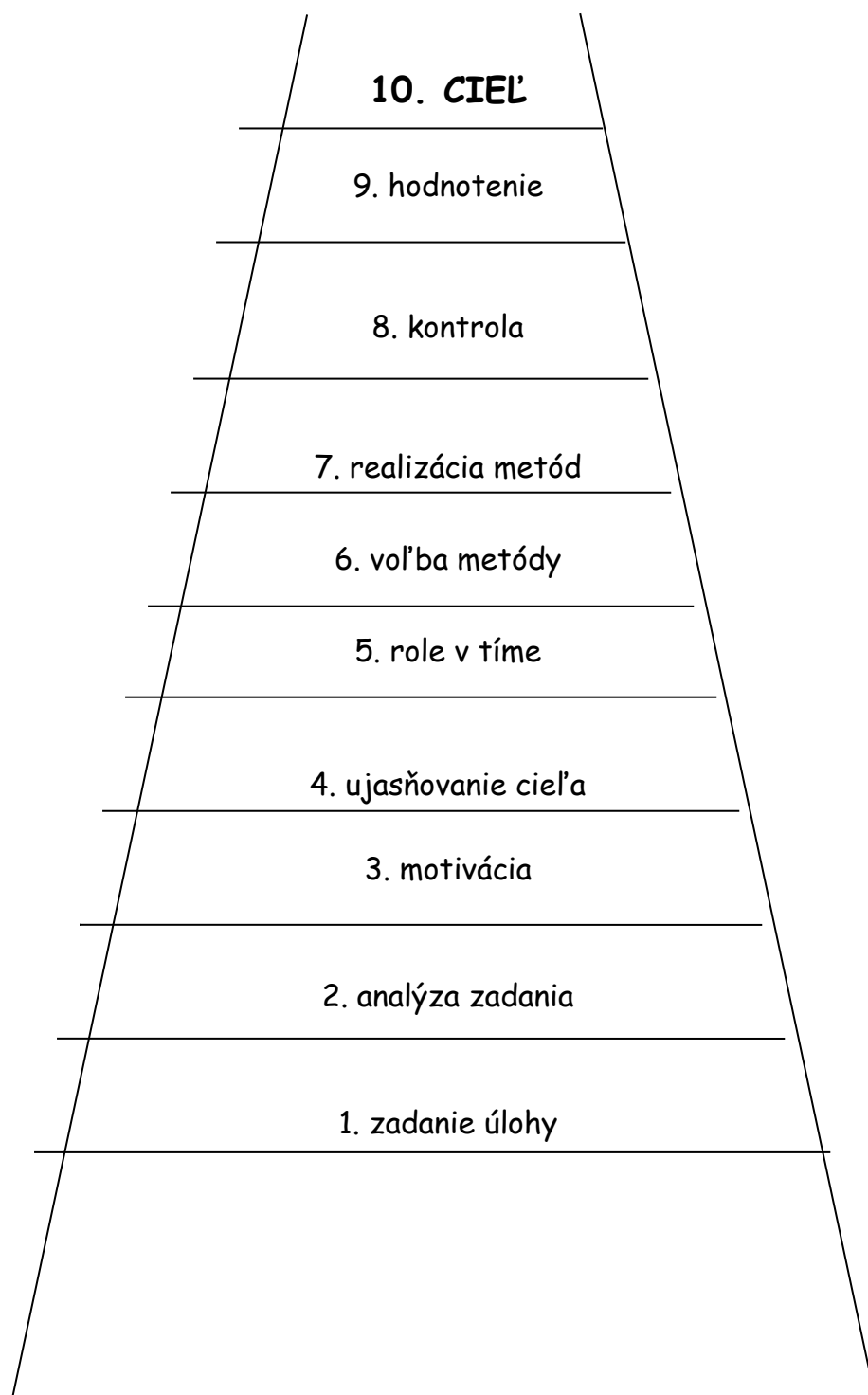
KOORDINÁTOR (KO)

charakteristika - dôverčivý, dobrý vedúci, konkretizuje ciele, zlepšuje rozhodovanie, dobre prenáša právomoci, vie kde sú tímové silné a slabé stránky a uistuje sa, že potenciál každého člena je využitý.

tolerované slabosti - môže byť vnímaný ako manipulátor, pracovné vyťažuje.

navrhované úlohy - najlepšia osoba na koordináciu skupinovej snahy, uistuje sa, že každý má užitočnú rolu v tíme a pracuje.

Postup pri riešení úloh v tíme



Tak ako kráčame po rebríku, postupujeme aj pri riešení úloh. Môže byť dosť nebezpečné ako preskočíme niektoré stupienky – hrozí pád, strata, omyly...

Aktivita: **Test NASA**

Jay Hall sa v spolupráci so špecialistami NASA pokúsil zostaviť psychologický test schopností k práci v kritickej situácii. Námetom jeho testu bolo stroskotanie kozmonautov na Mesiaci. Oficiálne testy NASA sú samozrejme oveľa zložitejšie.

Vaša kozmická loď stroskotala na mesačnom povrchu. Podľa programu ste sa mali stretnúť s materskou loďou vo vzdialenosti 300 kilometrov na osvetlenej strane Mesiaca. Pri tvrdom pristáti bola vaša kozmická loď poškodená a všetko jej zariadenie zničené. Podarilo sa vám zachrániť iba 15 nižšie uvedených predmetov. Život posádky závisí od toho, či sa dostanete k materskej lodi. Vašou úlohou je preto vybrať pre tristokilometrovú cestu najpotrebnejšie veci.

Uvedených 15 predmetov máte zoradiť podľa poradia ich dôležitosti pre záchranu života. Označte číslom 1 najdôležitejší predmet, číslom 2 druhý najdôležitejší predmet a potom ďalej až k číslu 15, ktoré označí najmenej dôležitý predmet.

Zoznam predmetov:

- ❖ Škatuľka zápaliek
- ❖ Koncentrovaná potrava
- ❖ Padákový hodváb
- ❖ 50 stôp nylonového lana
- ❖ Prenosné vykurovacie teleso na slnečnú batériu
- ❖ 2 pištole kalibru 7,62 mm
- ❖ Škatule dehydrovaného mlieka
- ❖ Magnetický kompas
- ❖ 2 päťdesiatkilové nádrže s kyslíkom
- ❖ Hviezdna mapa mesačnej oblohy
- ❖ Samonafukovací záchranný čln
- ❖ 25 litrov vody
- ❖ Signálne rakety
- ❖ Brašna prvej pomoci s injekčnými ihlami
- ❖ Prijímač a vysielač s frekvenčnou moduláciou na slnečné batérie

Najprv urobte test individuálne, potom spolu s ďalšími štyrmi až siedmimi osobami. Informujte sa potom navzájom o svojich individuálnych názoroch a snažte sa dosiahnuť zhodné hodnotenie každého z pätnástich dôležitých predmetov tak, aby vyhovovalo všetkým členom skupiny.

Záznamový hárok k testu NASA

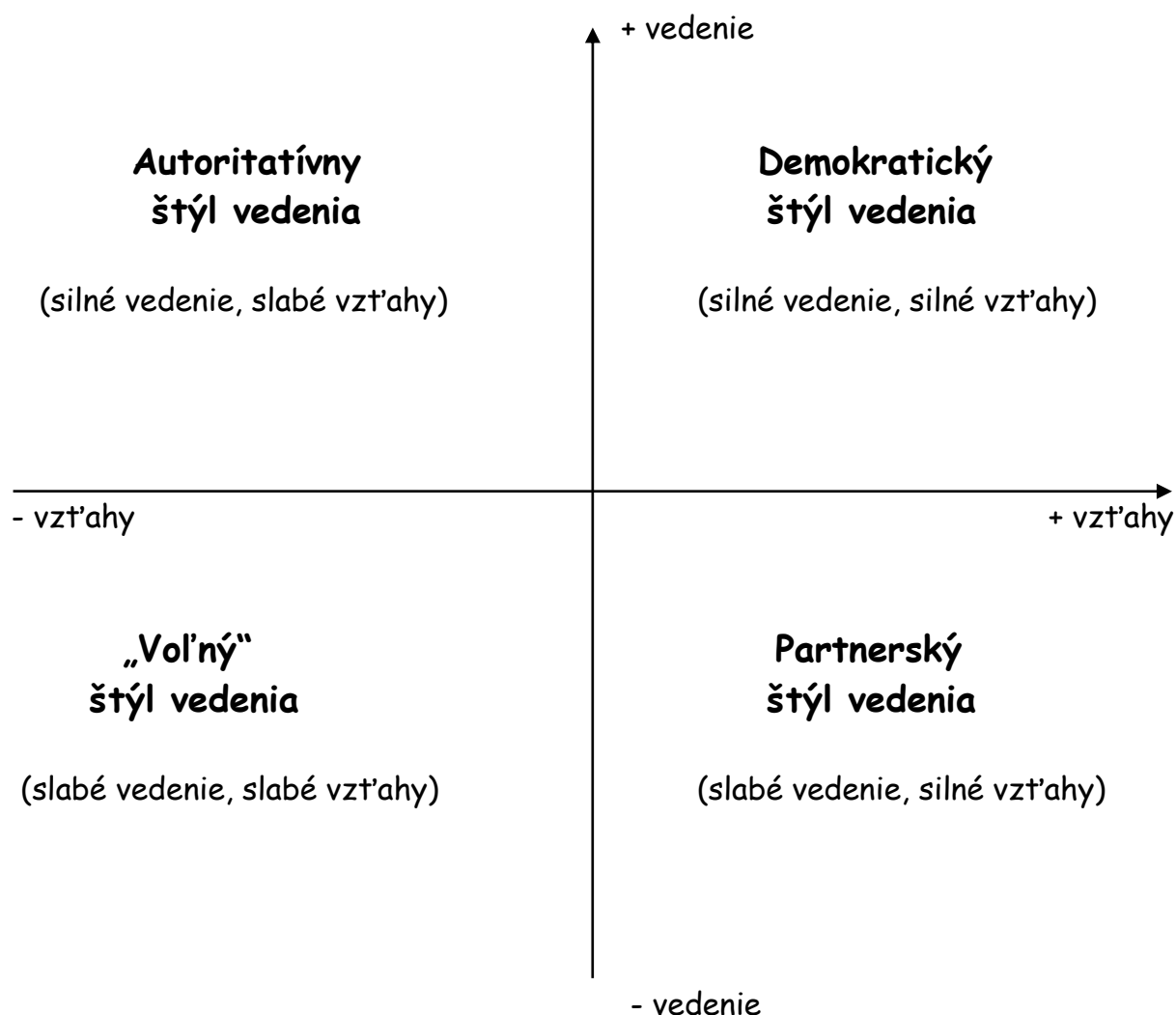
Predmet	Poradie NASA	Moje poradie	Chybné body	Skupinové poradie	Chybné body
Škatuľka zápaliek					
Koncentrovaná potrava					
Padákový hodváb					
50 stôp nylonového lana					
Prenosné vykurovacie teleso na slnečnú batériu					
2 pištole kalibru 7,62 mm					
Škatule dehydrovaného mlieka					
Magnetický kompas					
2 päťdesiatkilové nádrže s kyslíkom					
Hviezdna mapa mesačnej oblohy					
Samonafukovací záchranný čln					
25 litrov vody					
Signálne rakety					
Brašna prvej pomoci s injekčnými ihlami					
Prijímač a vysielateľ s frekvenčnou moduláciou na slnečné batérie					
Sumárne hodnoty	X	X		X	

Vedenie tímu

Väčšinou sa v tíme vyskytujú 4 štýly vedenia. Len zriedkavo určuje sám líder štýl vedenia. Tu predpokladáme niekoľko faktorov, ktoré spôsob jasne ovplyvňujú:

- Vzájomný vplyv tímu a lídra tímu
- Extrémne situácie
- Osobnosť lídra tímu

Graf zobrazenia - podoby štýlov vedenia



Autoritatívny štýl vedenia

- Líder tímu dáva pokyny, rozkazuje, kontroluje priebeh rôznych prác a akcií. V takýchto tímoch prevládajú jasné štruktúry. Na jednej strane líder, na druhej strane členovia tímu. Očakávania lídra tímu od jeho členov spočívajú len podľa jeho možnosti v dobrom plnení požiadaviek, ale nie v obsažnej výmene názorov na jednotlivé témy. Nikto nežiada ani samostatné jednanie. Tento štýl umožňuje síce veľa akcií, ale osobnosť jednotlivých členov tímu je pri tom úplne nepovšimnutá.

„Volný štýl vedenia

- Pri tomto štýle vedenia sa štruktúry v tíme veľmi prelínajú. Líder tímu nedáva žiadne jasné pokyny. Voľnosť členov tímu je tak veľká, že to vedie k neistote a bezradnosti. Vydariť sa môže tento štýl len vtedy, ak si členovia tímu počínajú samostatne a sebavedome.

Demokratický štýl vedenia

- Líder tímu drží vedenie v rukách. Jeho cieľom je viesť členov tímu k schopnosti samostatne rozhodovať a k samostatnosti. Spoločne stanovené ciele sú stredobodom aktivity tímu. Každé oponovanie sa zohľadní a prejedná. Keď vzniknú problémy - otvorene a spoločne sa riešia. Aj na akciách a ich obsažných výmenách sa zúčastňujú všetci.

Partnerský štýl vedenia

- Líder tímu je tá „dobrá duša“ v tíme. Rozdeľuje funkcie, zaskakuje prípadne ako pomocník. Pokúša sa podporovať momentálne požiadavky jednotlivých členov. Tým sú podporované osobné schopnosti jednotlivých členov tímu a obsažné návrhy.



3. Konflikty a rozhodovanie v tíme



Zdroje a príčiny nezhôd medzi ľuďmi v tíme

INDIVIDUÁLNE PRÍČINY

Predstavujú širokú škálu predpokladov, ktoré vyplývajú z osobnosti človeka, jeho zdravotného stavu, postojov a správania:

Osobitnú pozornosť si v tomto kontexte zasluhujú konfliktní ľudia. Tí "príťahujú konflikty", vzbudzujú spontánne negatívne reakcie už pri prvom stretnutí s ľuďmi, ich prejav je nesympatický, budí odpor. Obyčajne ide o egocentrikov (celý svet sa točí okolo mojej osoby), ľudí vzťahovačných a precitlivých (podľa Capponi, Novák, 1992). V konfliktných situáciách (podľa Lesayovej, 2000) tvrdošijne trvajú na svojom, neakceptujú názory druhého, nie sú schopní vžiť sa do situácie druhého, posudzujú a odsudzujú, obviňujú a vyhrádzajú sa, prikazujú, podceňujú, zhadzujú. Zdrojom konfliktov môže byť aj temperament.

Cvičenie: ktoré charakteristiky jednotlivých predstaviteľov temperamentu môžu byť konfliktogénne?

SKUPINOVÉ A MEDZISKUPINOVÉ FAKTORY

Základné skupinové zdroje konfliktov predstavujú: nepriaznivá skupinová atmosféra, individualizmus členov, utváranie klanov, konflikt rôznych rolí u jednej osoby, postoje členov skupiny vyplývajúce zo špecifických rolí v skupine.

Medziskupinové vznikajú medzi dvomi či viacerými skupinami s odlišnými postojmi, hodnotami.

KOMUNIKAČNÉ FAKTORY

Ide hlavne o poruchy komunikácie:

- Rozkladná komunikácia - jedinec sa snaží za každú cenu podlomiť postoje, názory a prestíž partnera, snaží sa ho znemožniť, čím dochádza k postupnej degradácii vzájomného dorozumenia.
- Autoritárska komunikácia nastáva vtedy, keď sa jedinec snaží vnútiť druhému vlastné názory, postoja a správanie bez ohľadu na ich správnosť. Stretávame sa s ňou u dominantných rodičov, ale aj u autoritatívnych šéfov. Reakcie sú negatívne - vedú k negácii, slepému odmietaniu.
- Dysjunktívna komunikácia (švejkovanie) spočíva v tom, že jedinec prijíma príkazy a správy, ale robí si aj tak to, čo chce.
- Pseudokomunikácia - celkom neviazaná, formálna, nič nehovoriaca spoločenská konverzácia, "mlátenie prázdnej slamy".

Nezhody medzi ľuďmi

ROZDIEL (odlišnosť, rôznorodosť, rozmanitosť) - taká nezhoda medzi javmi alebo činnosťami, ktorá je občasná, nepodstatná alebo spojená s miernym napätím. Jej podstatou je rozmanitosť vlastností a zručností medzi ľuďmi. Často je základom kooperácie, súťaživosti a súhry v skupine.

ROZPOR (spor, oponovanie) - silné, ale nie krajné napätie medzi pólmi rozporu. Stretávanie názorov, stanovísk, postojov a individuálnych záujmov sa stáva zdrojom pracovných a sociálnych zmien. Mení sa skupinová atmosféra, vzťah k práci, výkonnosť skupiny a ochota k spolupráci s inými útvarmi. Póly rozporu sa vzájomne vylučujú, stoja proti sebe.

KONFLIKT (zápas, stretnutie, boj) - nezhoda, v ktorej často prevažuje deštruktívne konanie nad koštruktívnym. Egocentrické videnie a chcenie má zelenú. Napätie v ľuďoch a medzi nimi stúpa na maximum a vyvoláva nežiadúce účinky. Vyvádza osobnosť z rovnováhy, zameriava ju na boj s druhým človekom, na zápas KTO Z KOHO, na snahu o výhru na "úkor druhej strany." Neurotizuje človeka. Pôsobí deštrukčne na skupinovú štruktúru, na jej činnosť, narúša jej normálny priebeh, strháva ju do vzájomných slovných potýčok, hádok, osočovania a kolízií najrôznejšieho druhu.

ROZKLAD (rozpad, dezintegrácia) - konflikt pripravuje rozpad skupinového spolužitia, ostrá alebo hlboká konfliktná situácia postihuje osobnosť celého človeka a vedie k jej dezintegrácii. V skupine dochádza k strate spoločných záujmov a cieľov, znižuje sa počet priateľských kontaktov vôbec, vzťahy medzi ľuďmi ovládne nepriateľstvo. Všetky činy sa zdajú útočné, v slovách sa skrýva zášť alebo závisť, v postojoch voči sebe vládne nevraživosť a apatia. Často sa ľudia ohradia nenávisným mlčaním. Odstredivé konanie vyvoláva túžbu po úniku, po rozchode, po skončení vzťahu, po rozpustení skupiny.

MOBBING - definovaný je nasledovne: keď sa na niektorú osobu útočí systematicky a dlhší čas - aspoň raz za týždeň aspoň pol roka, jedna alebo viac osôb. Psychický teror vládne tam, kde sa šikanovanie a intrigy stávajú rutinou.

Aktivita: **test „Myslíte si, že vás ľudia hodnotia správne?“**
(Gerti Sengerová, Walter Hoffmann)

Inštrukcia: pri každom výroku na bodovej škále, kde 1 = neplatí to o mne, 2 = platí to o mne čiastočne, 3 = väčšinou to o mne platí, 4 = určite to o mne platí, označte svoj postoj. Číslo zapíšete do záznamového hárku v druhej časti dotazníka.

Otázky:

1. Ťažko dokážem tajiť svoju mienku
2. Dráždi ma, ak môj spolustolovník pri jedení ml'aská, ale nepoviem nič
3. V škole som neraz ohuroval (a) svojimi vedomosťami
4. Keď sa mi priateľ s niečím zdôverí, viem mlčať ako hrob
5. V porovnaní s inými som príliš ľahkoverný (á)
6. Ak treba, ukážem sa z tej lepšej stránky
7. Situácie súperenia sa ma citovo nedotýkajú
8. Keby som vyhral (a) v lotérii, nikomu by som to nepovedal (a)
9. Odpudzujú ma ľudia, ktorí svoju bolesť vystavujú na obdiv
10. Ťažko dokážem utajiť svoje city
11. Ak nemám chuť prísť na dohovorenú schôdzku, rýchlo si vymyslím vhodnú výhovorku
12. Otvorene zastávam svoj svetonázor
13. Ak ma niečo dojíma, nepretvarujem sa
14. Keď ma nikto nepozoruje, vďačne sa uvoľním
15. Stalo sa, že som si zaflirtoval (a) a pri rozlúčke som uviedol (-dla) nesprávne telefónne číslo
16. Ťažko viem uchovať tajomstvo
17. Keď sa na priateľa (-l'ku) nahnevám, dám mu (jej) to najavo
18. Ľahko zapadnem do nejakej skupiny
19. Niekedy som až priveľmi priateľský (á)
20. Keď sa cítim napadnutý (á), zachovávam pokoj
21. Veľmi ma baví iných vodiť za nos

Záznamový hárok k testu:

Otázka	body	Typ „A“:
1		Okolité ľudia vás ľahko prekuknú. Neviete sa pretvarovať, ani keby ste chceli. Dá sa z vás čítať ako z otvorenej knihy. Všetko, čo vidíte, myslíte a cítite, bez ostychu prejavujete navonok. Vaša bezhraničná otvorenosť vám už spôsobila nejednu nevýhodu. Citlivé povahy vás môžu vnímať ako netaktných, veľká dobromyselnosť môže pôsobiť na niekoho naivne.
3		
5		
10		
13		
16		
19		

Spolu:

Otázka	body	Typ „B“:
4		Pravdepodobne neexistuje veľa takých úprimných a priamočiarych ľudí ako ste vy. To očakávate aj od ostatných. Na vaše slovo sa možno spoľahnúť. Nemáte radi chválenkárov, ani podvodníkov. Na druhej strane presne viete, kedy je čas zakryť karty. Keď sa cítite ohrozený alebo s niekým súperíte, stávate sa pre svojho protivníka nevypočítateľným.
7		
9		
12		
14		
17		
21		

Spolu:

Otázka	body	Typ „C“:
2		Ste takmer rodený herec. Bez veľkých rečí sa dokážete v každej chvíli javiť iným, než naozaj ste. Dokážete presvedčivo zahrať akúkoľvek rolu, čo vám pomáha v mnohých situáciách. Dávajte pozor, aby ste to nepreháňali, uveríte tomu, čo hráte. Môže byť nebezpečné, ak sa zotrie hranica medzi fantáziou a realitou. Jedného dňa môžete zažiť tvrdé rozčarovanie.
6		
8		
11		
15		
18		
20		

Spolu:

Tvorivé metódy tímovej práce

Brainstorming

z anglického búenie mozgov, niekedy voľnobežka, burza nápadov. Optimálna metóda v skupine o 7 - 9 - ich členoch (maximálne 20 - 30) pri riešení náročnejších problémov. Skupina by mala byť čo najpestrejšia, aby sa problém videl z viacerých zorných uhlov. Užitoční sú aj laici, ktorí často prinášajú veľmi originálne riešenia. Veľmi dôležité je zadanie problému, vysvetlenie a dodržiavanie pravidiel.

Postup:

- a) Facilitátor jasne definuje problém.
- b) Vysvetlí pravidlá brainstormingu: Produkovat' čo najviac nápadov, čím viac ich je, tým lepšie. Neposudzovať, nekritizovať, nehodnotiť nápady a návrhy. Žiaduce sú aj bláznivé, absurdné nápady, zdanlivo vôbec nesúvisiace s problémom. Popustiť brzdy tvorivosti, povoliť uzdy fantázii, hravosti, originalite a humoru. Odrážať sa od nápadov členov skupiny, nechať sa inšpirovať ich nápadi, rozvíjať ich, prijať ich ako východisko.
- c) Odporúča sa odskúšať si po tomto výklade pravidiel cvične riešenie nejakého jednoduchého problému.
- d) Až potom sa spustí riešenie reálneho problému metódou brainstormingu. Facilitátor zapisuje na tabuľu nápady členov skupiny, aby ich mali na očiach. Ak dôjde k vyčerpaniu nápadov, vyzve členov skupiny, aby sa „odpichli“ od nejakej už zapísanej myšlienky. Pri ďalšej „kríze“ sa odporúča urobiť prestávku. Po prestávke (nie viac ako 10 minút) sa ešte doplní batéria nápadov.
- e) Výber a hodnotenie nápadov sa uskutočňuje spravidla po dlhšom časovom odstupe, obyčajne v užšom tíme. Hodnotenie nápadov sa robí na základe dohodnutých kritérií (reálne - nereálne, máme na to - nemáme ľudí, čas, peniaze, materiálne podmienky ap.). Postupne sa zo zoznamu vyčiaraku nápady, ktoré nezodpovedajú kritériám.
- f) V poslednej fáze si členovia užšieho tímu vypíšu na papier zostávajúce nápady a rozdelia medzi ne 100 bodov. Facilitátor ich pripíše na tabuľu k nápadom, spočíta hodnoty a vyhlási výsledok brainstormingu.

Delfská metóda

Po jasnej definícii problému sa vytvorí tím, zložený z 5 - 6 osôb. Ten zvolí „radu múdrych“ - skupinu expertov v danom odbore. Tí dostanú dotazníky, v ktorých majú navrhnúť riešenie jasne vymedzeného problému. Experti dotazníky nepodpisujú. Doručia ich „rade múdrych“. Rada návrhy spracuje, vyhodnotí a každý z expertov dostane elaborát, zhrňujúci výsledok celej skupiny.

Hierarchizačná technika

Postup: vedúci určí tému, ktorá bude prejednávaná. Každý člen povie k problému aspoň jeden názor (návrh), veľmi hutne – jednou vetou. Žiaden názor (návrh) sa nepotláča. Zapisujú sa postupne na tabuľu. Keď je ich 15 – 20, končí sa prvé kolo. Účastníci si opíšu z tabule všetky názory (návrhy) na svoj papier, ten rozstrihajú tak, aby na jednom kúsku bol jeden názor (návrh). Potom vytvoria svoj rebríček – hierarchiu od najdôležitejších (najzávažnejších, najvýhodnejších, najefektívnejších, najreálnejších, ...) až po najmenej dôležité. Každý potom prečíta svoje poradie a vedúci na tabuli pripisuje názorom (návrhom) bodové hodnoty. Potom body pri jednotlivých návrhoch (názoroch) spočíta a urobí konečné poradie – hierarchiu skupiny.

Metóda X 35

je modifikáciou brainstormingu (v písomnej forme brainwrittingu). Ide o skupinovú metódu. Každý má za 5 minút napísať 3 nápady na riešenie stanoveného problému. Potom svoj lístok posunie v smere hodinových ručičiek susedovi. Ten na lístok pripíše 3 svoje nápady, ktoré môžu, ale nemusia nadväzovať na susedove. Môže tam napísať aj kritické postrehy a svoje voľné asociácie. Po uplynutí časového limitu posunie lístok ďalej. Napokon sa každému vráti jeho lístok.

Metóda riešenia incidentu

Vedúci oznámi správu o určitej udalosti v organizácii. Účastníci mu kladú doplňujúce a spresňujúce otázky (20 – 30 minút). Potom formulujú podstatu prípadu. Nasleduje diskusia o príčinách situácie a účastníci navrhujú riešenia. Ak sa nezhodnú, vytvoria sa skupiny, ktoré pripraví a prezentujú argumentáciu prostredníctvom hovorcov. V závere sa (po prijatí návrhu) vyvodí ponaučenie, zovšeobecnenie, preventívne kroky.

Myšlienkové mapy (mindmapy)

Do stredu papiera sa zapíše podstata problému. Od neho odvodzujeme lúče – jednotlivé aspekty, ktoré stručne charakterizujeme. Odvodzujeme ďalšie lúče, kým naše asociácie sledujú potrebný smer. Ak dôjde k zlomu alebo k blokáde, od stredu vyvodíme ďalší smer (iný uhol pohľadu, iný aspekt problému). Nebojíme sa oživiť mindmapu obrázkami, symbolmi, ap.

Aktivita: test „Aký je váš preferovaný štýl zaobchádzania s konfliktom?“

Inštrukcia: pri každej z 15 položiek zaznamenajte, ako často sa spoliehate na túto taktiku zakrúžkovaním zvoleného čísla.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Dokazujem spolupracovníkom svoju pravdu, aby som ukázal správnosť svojho stanoviska | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. So svojimi spolupracovníkmi vyjednávam, takže je možné dosiahnuť kompromis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Snažím sa uspokojiť očakávania mojich spolupracovníkov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Snažím sa preskúmať problém spolu so spolupracovníkmi, aby sme našli riešenie, ktoré je pre nás prijateľné | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Som húževnatý, keď sledujem svoj záujem v danej záležitosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Pokúšam sa vyhnúť tomu, aby som bol „na rane“, a snažím sa nechať si konflikt so spolupracovníkmi pre seba | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Trvám na svojom spôsobe riešenia problému | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Používam prístup „daj a ber“, takže je možné urobiť kompromis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Vymieňam si so svojimi spolupracovníkmi presné informácie, aby sme problém vyriešili spoločne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Vyhybam sa otvorenej diskusii o mojich odlišných názoroch so spolupracovníkmi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Prispôsobujem sa želaniam svojich spolupracovníkov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Snažím sa o zverejnenie všetkých záujmov a obáv, takže problém možno vyriešiť najlepším možným spôsobom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Zvyknem navrhnúť zlatú strednú cestu, aby sa prekonal mŕtvy bod | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

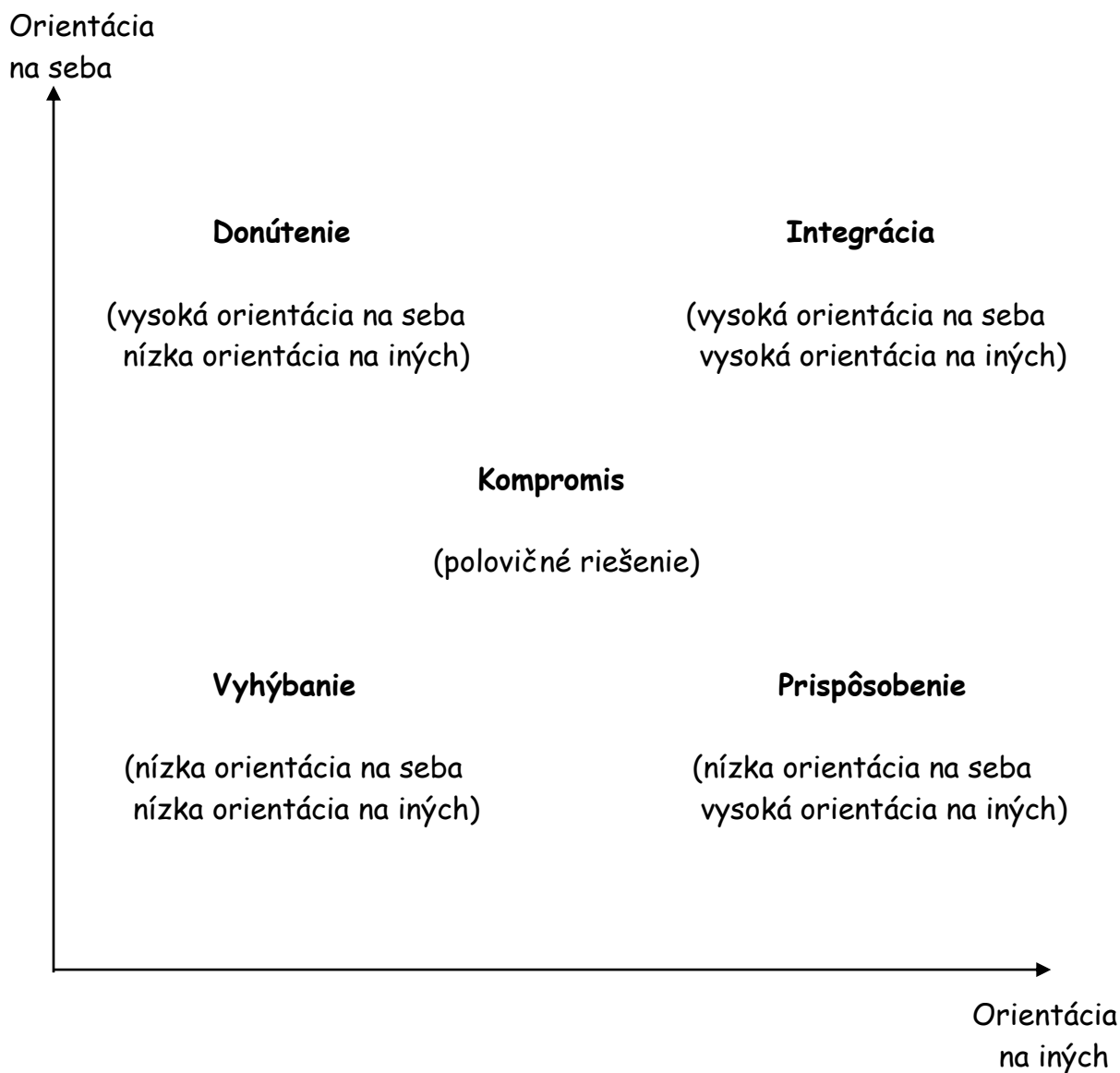
14. Postupujem podľa návrhov mojich spolupracovníkov 1 2 3 4 5

15. Nesúhlas so spolupracovníkmi sa snažím ponechať si pre seba, aby som sa vyhol nepríjemným pocitom 1 2 3 4 5

Vyhodnotenie testu:

Kľúč: Integrácia	=	4 + 9 + 12 =	Max.:
Donútenie	=	1 + 5 + 7 =	
Kompromis	=	2 + 8 + 13 =	Min.:
Prispôsobenie	=	3 + 11 + 14 =	
Vyhýbanie	=	6 + 10 + 15 =	

Graf zobrazenia:



Osem osobných práv

1. Vyjadriť svoje názory a zásady a trvať na tom, aby som bol vypočutý.
2. Vyjadriť svoje pocity a trvať na tom, aby som bol vypočutý.
3. Vyjadriť svoje potreby a trvať na tom, aby som bol vypočutý.

Povinnosti k prvým trom právam:

- Vyjadrovať sa jasne.
 - Vziať na seba zodpovednosť za následky.
 - Načúvať druhej strane.
4. Požiadat' o to, čo chcem. (Ako ináč sa o tom má druhá strana dozvedieť?)

Povinnosti:

- Uvedomiť si, že to nemusím dostať.
 - Umožniť ostatným, aby tiež žiadali o to, čo chcú.
5. Odmietnuť požiadavku. (Neodmietame však človeka.)
- Povinnosti:
- Dať druhej strane najavo - a presvedčiť sa, že to tak pochopila, že odmieta požiadavku, nie žiadateľa.
6. Rozhodovať sa na základe vlastných potrieb a požiadaviek bez nutnosti sa pritom ospravedlňovať.
 7. Mať potreby a požiadavky, ktoré môžu byť odlišné od potrieb a požiadaviek ostatných.

Povinnosti k 6. a 7. právu:

- Neškodiť zdraviu druhých (niekedy sa však nevyhneme tomu, že sa dotkneme cudzích citov).
8. Nebyť asertívny, pokiaľ nechcem.

Povinnosti:

- Vziať na seba zodpovednosť za následky svojho konania.

Podľa G. Brownovej a C. Bradyovej, 1996, s. 22

Aktivity k asertivite

1. „Horúce kreslo“

Uprostred kruhu je stolička, na ktorú si sadne každý člen skupiny. Ostatní hovoria, čo si o ňom myslia, ako na nich pôsobí, ako sa im javí. Môže vnútorne konfrontovať, čo o ňom hovoria ostatní s tým, čo cíti on sám, ale nezasahuje do hodnotenia, sleduje, ako ho vidia druhí, nebráni sa, neargumentuje. Efekt - zvládnutie náporu, vidieť sa očami druhých, prijatie kritiky či SV.

2. „Kráľ nie je doma“

Niektko zo skupiny má rolu kráľa, ten si vyberie svojho dvorana. Kráľ si pripraví dvojminútový prejav. Ostatní na kartičky píšú samú kritiku. Dvoran pozbiera lístočky, prečíta postupne ich obsah. Kráľ sa môže pýtať na nejasnosti. Cieľom je naučiť sa počúvať kritiku, nerozčuľovať sa, neospravedlňovať sa, skôr aktívne počúvať, snažiť sa porozumieť, rozmýšľať, zvažovať, či na kritických výrokochoch nie je niečo pravdy.

3. Príprava na cestu

Hráč, ktorý má odcestovať, opustí miestnosť. Ostatní mu do kufra na cestu pripravujú rôzne veci, ale aj rôzne vlastnosti, hodnoty, ktoré mu želajú, aby si ich osvojil. Cestujúci potom berie veci a lístočky a pokúša sa uhádnuť, kto mu čo do kufra dal. Cieľ - lepšie sebazpoznanie a poznanie druhých.

4. „Na koho myslím“

Jeden z hráčov napíše na papier meno niektorého spoluhráča, otočí ho čistou stranou na tabuli. Ostatní sa pokúšajú uhádnuť, o koho ide - pýtajú sa na jeho vlastnosti. Ten, kto meno napísal, odpovedá iba Áno alebo Nie. Cieľ - nácvik základných asertívnych spôsobilostí - prijímanie komplimentov, vyrovnávanie sa s kritikou.

5. „Babylónska veža“

Na kartičky napíšeme inštrukcie pre správanie sa, napr.: Usmievaj sa na mňa, Ignoruj ma, Tvár sa pohrdavo, Pochváľ ma, Povedz o mne niečo ironického, Mrač sa na mňa, Povedz mi niečo milého, láskavého, Zaujímaj sa o mňa, Vynadaj mi, ... Lístočky pripneme na chrbát účastníkov, pohybujú sa po miestnosti a na zatlieskanie si nájdu partnera. Správajú sa k nemu podľa inštrukcií. Cieľ - pochvala, kritika, prijímanie hodnotenia druhého.

6. „Žalujem - obhajujem - súdim“

Sebapresadzovanie sa. Rozdelíme členov skupiny do troch podskupín, definujeme námety, potom sa v skupinách pripravujú. Nasleduje stretnutie na súde, pred predsedom súdu obhajujú svoje názory.

7. „Odmietnutie“

Výber hostesky, či superstar. V prvom kole hráča všetci vychvaľujú, poukazujú na jeho predpoklady, v druhom kole ho porota odmieta - argumentuje, labilizuje pozitívne hodnotenia, zamieňa. Cieľ - prijať odmietnutie v medziľudských vzťahoch ako niečo prirodzené.

Aktivita: test „Výber stratégií pri vyjednávaní“

(W. Reineke: Jak vést úspěšně jednání. Breviář vyjednávání)

Použijte nasledujúci dotazník na zistenie toho, ktorá stratégia je pre určitú situáciu najvýhodnejšia.

Odpovede označte počiatočnými písmenami:

K (kooperácia), V (vyjednávanie), D (donútenie).

Tvrdenia:

1. Dosiahneme viac, ak spojíme svoje prostriedky a budeme spolupracovať.
2. Každý tím si chce zachovať svoju tvár.
3. Dve alebo viaceré strany majú rozličné záujmy, ale nie sú spolu v konflikte.
4. Dve alebo viaceré strany majú rozličné záujmy, ktoré si odporujú, ale boj by prišiel príliš drahý.
5. Máme spoločné záujmy, ale medzi členmi našich kolektívov sú rozpory.
6. Situácia buď - alebo. Zvíťaziť môže len jeden.
7. Naše záujmy sú vážne ohrozené. Utiect' nemožno a boj by prišiel veľmi drahý.
8. Protivník chce boj.
9. Všetci partneri pokladajú kooperáciu za jedinou cestu k tomu, aby sa vytýčili ciele a tiež aby sa aj dosiahli.
10. Jednanie prebieha v atmosfére dôvery, ale vlastné záujmy sa krížia.
11. Ja pomôžem vám, ak vy pomôžete mne.
12. Vládne dobrá atmosféra, ale dochádza ku stretu záujmov, preto vyjednávanie nevykazuje výsledky.
13. Vynorili sa nespravodlivosti. Naše záujmy sú natoľko dotknuté, že už sa vlastne ani nejedná.
14. Okolnosti sú naklonené dohode. Je to lepšie ako zápasit' o výhody každý sám pre seba.
15. Protistrana má záujem o spoluprácu.
16. Prečo by sme zápasili, keď všetko, čo chceme, môžeme získať vzájomnou spoluprácou?
17. Je znateľný rozdiel v pomere síl. Je lacnejšie bojovať, použiť nátlak.
18. Môžeme obaja získať.

1.		4.		7.		10.		13.		16.	
2.		5.		8.		11.		14.		17.	
3.		6.		9.		12.		15.		18.	

Správne odpovede:

1.	K	4.	V	7.	V	10.	V	13.	D	16.	K
2.	V	5.	K	8.	D	11.	V	14.	K	17.	D
3.	V	6.	D	9.	K	12.	D	15.	D	18.	K

Kooperácia

Je vhodná vtedy, ak majú X a Y rovnaké alebo podobné záujmy. Keď získa X, získa tiež Y. Sedia na jednej lodi a je výhodné veslovať v zhodnom rytme. Spolupráca prináša obom stranám špecifický zisk. Môžu uzatvárať spojenectvá, koalície, združenia.

Vyjednávanie

Je správne vtedy, ak X a Y majú rozdielne záujmy, ale nehrozí konflikt. Uzatvoria dohodu - ak ty budeš dobrý voči mne, budem dobrý aj ja voči tebe. Alebo X a Y majú rozdielne, ba priam protikladné záujmy, ale bolo by príliš drahé ich prebojovávať. Spolupráca je nemožná, dokonca nebezpečná. Dochádza ku kompromisu, pri ktorom každý trochu stráca a nikto poriadne nezískava. Je však lepšie získať aspoň niečo, než nič - dáva sa a berie sa.

Donútenie či nátlak

Je v poriadku, keď X a Y majú záujmy vzájomne si odporujúce, ale X alebo Y si pritom myslí, že viac sa dá dosiahnuť nátlakom ako dialógom. Jedinou šancou pre toho druhého je útok alebo útek. Kto vyhrá, dostane všetko.



Zoznam aktivít v príručke:

1. situačná hra: Ako vyzerá efektívny tím?
2. test: Aktívne počúvanie
3. cvičenie: Tímové roly v našom tíme
4. dotazník: Sebahodnotenie preferovaného tímového profilu
5. test: NASA
6. test: Myslíte si, že vás ľudia hodnotia správne?
7. test: Aký je váš preferovaný štýl zaobchádzania s konfliktom?
8. aktivity: Asertivita
9. test: Výber stratégií pri vyjednávaní

Zoznam použitej a odporúčanej literatúry:

1. Čítanka pre neziskové organizácie, Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Bratislava, 1998
2. Koordinátor dobrovoľníkov, eRko - Hnutie kresťanských spoločenstiev detí, 2003
3. Tošner, J., Sozanská, O.: Dobrovoľníci a metodika práce s nimi v organizáciách, Portál, Praha, 2006
4. Vališová, A.: Komunikace a vzájemné porozumění, Grada, 2005
5. Vzdelávací materiál tréningu trénerov ŽŠR, RMŽK, Žilina, 2007





Pre vnútornú potrebu eRka
 vydané v januári 2008
 s finančnou podporou Komunitnej nadácie Prešov
 Spracovala: Dagmara Verešpejová

tlač: Grafické štúdio - PS

eRko - Hnutie kresťanských spoločenstiev detí
Jarková 77, 080 01 Prešov
www.erkopresov.sk