

# **Rozvojové kurzy z hlediska utváření a rozvoje interpersonálních vztahů**

**PhDr. Klára Bendová, doc. Ing. Jaroslava Kubátová, doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.**

Univerzita Palackého, Filozofická fakulta, Křížkovského 8, 771 80 Olomouc, Česká republika

E-mail: klara.bendova@upol.cz, jaroslava.kubatova@upol.cz, vtipilz@ffnw.upol.cz

## **Abstrakt:**

Práce ve skupině je nedílnou součástí každodenních činností. Jedná-li se o pracovní týmy, můžeme konstatovat, že se zde objevují psychologické jevy typické pro pracovní prostředí. Proto, aby pracovní skupina pracovala co nejefektivněji, lze vytvořit podporu formou rozvojových kurzů. Rozvojové kurzy by měly být metodicky vedeny také vzhledem ke specifikům konkrétní pracovní skupiny. V rámci posteru bychom Vám rádi nastínili vybrané aspekty rozvojových kurzů pro pracovní týmy s rozdělením na týmy face-to-face a virtuální pracovní týmy. Výsledky byly získány prostřednictvím standardizovaných metod, jako je např. Škála skupinové atmosféry a doplněny kvalitativními daty. Rádi bychom v tomto příspěvku nastínili specifika rozvojových kurzů zaměřených na utváření a rozvoj pracovních týmů.

## **Klíčová slova**

Tým, skupina, rozvojové kurzy, virtuální týmy

## **Úvod**

Globální prostředí klade nároky na jednotlivce i organizace. Lidé jsou základem, proto je důležité jim věnovat pozornost. Pro udržení „tempa“ s novými technologiemi a postupy je důležité zefektivnit pracovní výkon. Jak lidé již zjistili, skupina často dokáže více než jednatlivec, což vede k budování specializovaných pracovních týmů. Je tedy logické, že společnosti se snaží systematicky budovat a podporovat své expertní týmy. Efektivní podpora a budování pracovních týmů se stalo základní manažerskou dovedností. Naše práce se věnovala právě této oblasti se zaměřením na rozvoj a utváření vztahů v pracovních týmech.

Problematikou skupin a týmů se zabývalo již mnoho odborníků, jen v roce 1970 bylo uvedeno více než 3000 anglických publikací, které se tímto tématem zabývaly. Pojem „skupina“ lze vnímat z několika hledisek - psychologického, sociologického, ekonomického, ale také dle velikosti, struktury vztahů ve skupině, typu vztahu jedince ke skupině, doby existence skupiny, atd. (Keller, 1996; Jandourek, 2003; Hemphill, 1949, In Nakonečný, 1999). Díky těmto rozdělení skupin, je lze lépe dělit a orientovat se v jejich struktuře. Z hlediska procesu je pro nás důležitá skupinová dynamika. Skupinová dynamika byla poprvé popsána Lewinem v roce 1936. Lewin popisuje skupinovou dynamiku jako stav ve skupině, který podléhá neustálým změnám (Schmidbauer, 1994). Pomocí diagnostiky a určení fáze skupiny lze rozpoznat aktuálně probíhající procesy ve skupině, který ovlivňují její stav a mají vliv jak na celou skupinu, tak i jednotlivce (Bendová, 2009).

Skupinovou dynamikou se zabývalo mnoho výzkumů, kde byly systematicky zkoumány probíhající procesy. Otevíraly se důležité otázky jako přijetí ve skupině, skupinový tlak, atmosféra ve skupině, normy, ovlivnění jednotlivce skupinovým názorem, motivace, vliv vedoucího, interpersonální vztahy, atd. Většina výzkumů vycházela z potřeb praxe. Výzkumy probíhaly dále do podoby, kdy se vytvářely techniky vedoucí skupiny k pozitivnímu rozvoji skupinové dynamiky, většinou formou her. Nejvýznamnější vliv, který využíval her, tedy zážitkové pedagogiky, bychom mohli přisuzovat hnutí Outward Bound, založené a vedené německým pedagogem K. Hahnem (Outward Bound International, 2010). Využití poznání zážitkem, většinou formou hry, poskytne jedinci hlubší pohled na sebe sama, na své chování, své reakce a pocity ale i na reakce ostatních členů skupiny. Prožívání a zkušenost se stává základní stavební jednotkou, na základě které si účastníci tvoří úsudky o sobě i ostatních členech, což má ve svém důsledku vliv na interpersonální vztahy ve skupině.

Podporujeme-li skupinu, většinou se snažíme v pracovním prostředí vytvořit efektivní tým. Pojem skupina a tým (efektivní) se liší. Tým má jasně stanovený cíl, který je závazný pro všechny členy a chtějíc všichni dosáhnout, jsou jasně vymezeny role, je dán styl komunikace, členové týmu nepracují na úkor jiných, ale za účelem týmového zisku. Podaří-li se vytvořit efektivní tým, nastává tzv. synergický efekt, kdy variabilita jednotlivců a jejich spojení vazbami vede k doplnění nedostatků ve výsledku práce (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001). Objevují se však i negativní jevy jako skupinové myšlení, kdy se jednotlivci odvolávají pouze na názory skupiny (Janis, 1989). Ringelmann (Bělohlávek, 1996) popsal pojem sociální lenost, což je opak synergického efektu. Jednotlivci se spoléhají na sílu týmu a dochází ke snížení výkonu (Kolajová, 2006).

Uvědomíme-li si množství faktorů, které mohou ovlivnit přechod skupiny v tým, náročnost systematického vedení skupinové dynamiky a metody, které mohou rozvoj ovlivnit, je pro nás výhodou využít specializovaných rozvojových kurzů.

V dnešní době se v problematice týmů objevuje ještě nový fenomén a to tzv. virtuální týmy. Virtuální týmy lze definovat jako skupiny lidí, které pracují nezávisle na čase a geografickém místě. Komunikace je většinou omezena na ICT technologie jako internet, e-mail, skype, telefonické rozhovory. Osobní schůzky a face-to-face setkávání je výjimečné. Tlak k tomuto typu týmu vedl společnosti zejména prostřednictvím rychlého rozvoje IT technologií, zvýšeným objemem dat, tlakem na snižování nákladů, propojením expertů – globalizací.

Díky našemu výzkumu v disertační práci můžeme konstatovat, že je možné také zajistit specializované rozvojové kurzy pro virtuální týmy. Tyto kurzy neprobíhají prostřednictvím osobního, nebo-li face-to-face setkávání účastníků, ale ve virtuálním prostředí, ve virtuální realitě. Virtuální realita je fiktivní prostředí, ve kterém si účastník tvoří iluzi reálného nebo smyšleného světa. V roce 1999 založil Philip Rosedal (avatar Philip Linden) společnost Linden Lab, která za dva roky založila první verzi virtuálního světa Linden World, později přejmenováno na Second Life (SL). SL je 3D prostředí, které lze využívat bezplatně po celém světě. Jednotlivci si vytvoří svého avatara, který je ve virtuálním prostředí zastupuje, respektive, kterého ve virtuálním prostředí mohou ovládat. SL je používán po celém světě jako prostředí pro komunikaci, setkávání, ale také výzkum (univerzitní campusy a výzkumné centra) a jako komerční prostředí (četné reklamy, sídla komerčních společností). Komunikace v SL je možná pomocí voicechatu (mluvené slovo) nebo chatu (psaný chat, zprávy, poznámky). Více informací o prostředí Second Life je napsáno na internetových stránkách [www.secondlife.com](http://www.secondlife.com), česká verze [www.secondlife.cz](http://www.secondlife.cz). 3D prostředí SL jsme využili také v našem výzkumu pro virtuální týmy se zaměřením na změnu interpersonálních vztahů a skupinovou dynamiku.

### **Vybrané aspekty rozvojových kurzů**

V rámci disertační práce provádíme na Filozofické fakultě Univerzity Palackého, Katedra psychologie a Katedra aplikované ekonomie, výzkum zaměřený na efektivitu rozvojových kurzů. Výzkum sleduje kurzy zejména v oblasti změny interpersonálních vztahů a skupinové

atmosféry. Do výzkumu jsou zahrnuty jak face-to-face týmy, tak týmy virtuální. Jelikož výzkum stále probíhá, sdělíme Vám zde pouze dílčí výsledky.

V následující tabulce se pokusíme popsat základní charakteristiky rozvojových kurzů a vybrané aspekty.

	<b>Face-to-face týmy</b>	<b>Virtuální týmy</b>
<b>Typ rozvojového kurzu</b>	Kurzy zaměřené na rozvoj dynamiky týmu, zlepšení spolupráce a komunikace	
<b>Lektorský tým</b>	Ve vedení všech zkoumaných kurzů byl vždy jeden stejný instruktor (psycholog), ostatní členové lektorského týmu a jejich počet se měnil dle potřeby	
<b>Prostředí</b>	Osobně ve výukových prostorech nebo ve volné přírodě	3D prostředí Second Life
<b>Počet osob ve skupině</b>	3 – 17, dospělá populace	3 – 9, dospělá populace
<b>Metoda výuky</b>	Zážitková pedagogika, in- a outdoorové prostředí  - hry, řešení modelových situací, na závěr vždy proběhla zpětná vazba vedená psychologem	Zážitková pedagogika ve virtuálním prostředí  - metodika byla uzpůsobena stejně jako pro týmy face-to-face, hry a modelové situace byly totožné, vybrány s ohledem na technické možnosti v prostředí SL, na závěr vždy proběhla zpětná vazba vedená psychologem
<b>Výsledky na základě kvalitativních rozhovorů s účastníky po absolvování rozvojového kurzu</b> (vybrané citace účastníků kurzů se zaměřením na interpersonální vztahy a skupinovou atmosféru)		
<b>Pozitiva</b>	- Osobní setkání s kolegy  - Vyjeli jsme mimo „standardní	- Mohu se připojit a komunikovat s kolegy kde budu chtít  - Dostupnost

	<p>prostředí“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dozvěděla jsem se něco o sobě i ostatních</li> <li>- Lépe jsme se poznali, teď se mi bude s některými lépe pracovat</li> <li>- Už chápu, proč se tak asi choval</li> <li>- Ze začátku jsem byla skeptická, ale teď si myslím, že nám to mohlo pomoci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zajímavé prostředí, něco nového</li> <li>- Pro mne příjemnější prostředí, díky avatara jsem se dokázal rychleji seznámit než v reálném životě</li> <li>- Pro práci je to rychlejší, můžeme se potkat, aniž bychom někde složitě cestovali</li> <li>- Společný strach z nového prostředí nás stmelil</li> </ul>
<p><b>Negativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Náročnost na čas, než jsme sem dojeli</li> <li>- Tento čas bych mohl raději pracovat a ne si tady hrát</li> <li>- Finance, které jsme zaplatili by se daly využít efektivněji</li> <li>- Nemohu být doma s rodinou</li> <li>- Nejsm si jistý, jestli všichni pochopili význam pro náš tým</li> <li>- Někteří se stejně nezmění</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technické problémy</li> <li>- Zdlouhavé připojení všech účastníků do voice chatu</li> <li>- Na konci jsem všem důvěřovala, ale stejně si nejsem jistá, zda bych mohla důvěřovat úplně, pokud bych kolegy někdy neviděla face-to-face</li> <li>- Ze začátku se mi při dívání do monitoru motala hlava, asi to 3D prostředí, na které nejsem zvyklá</li> </ul>

		- Chybělo mi využití některých smyslů jako hmat a čich
--	--	--

Z uvedených výroků vidíme, že rozvojové kurzy mají vliv na utváření a rozvoj skupinové dynamiky. Můžeme se nyní domnívat, že obě verze rozvojových kurzů mají vliv více pozitivní než negativní. U obou verzí kurzů nalezneme také negativa. Z kvalitativních rozhovorů bylo zřejmé, že účastníci by uvítali kombinaci face-to-face a virtuálního kurzu. Konkrétně většinou navrhovali první setkání formou face-to-face, kde by se mohli seznámit osobně a navázat první kontakt. Dále mohou rozvojové kurzy probíhat ve virtuálním prostředí. Někteří účastníci to zdůvodňovali vysvětlením, že přiřazení avatara s představou konkrétní osoby je pro ně více realističtější a ovlivňuje jejich interpersonální vztahy a důvěru.

### **Závěr**

Na základě dosavadních zkušeností lze konstatovat, že rozvojové kurzy mají zejména pozitivní vliv na interpersonální vztahy v týmu. Jak forma face-to-face, tak forma virtuálního kurzu vede k rozvoji skupinové dynamiky a podpoře důvěry ve skupině. Doporučujeme však neomezit rozvojové kurzy pouze na virtuální prostředí, které je z ekonomického hlediska výhodnější, ale investovat do lidských zdrojů a alespoň na počátku spolupráce týmu podpořit rozvoj kurzem konaným s osobním setkáním všech členů týmu.

### **Zdroje:**

Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.

Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.

Bendová, K. (2009). *Rozvojové kurzy z hlediska atmosféry a interpersonálních vztahů v pracovních týmech*. Nepublikovaná rigorózní práce. Olomouc: Univerzita Palackého.

Jandourek, J. (2003). *Úvod do sociologie* (Introduction to Sociology). Praha: Portál.

Janis, I. (1989). *Groupthink: The Problems of Conformity*. In Morgan, G. (Ed.) *Creative organization Theory*. London: Sage Publications.

Keller, J. (1996). *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství.

Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.

Outward Bound International. *About us - History*. [online]. [cit. 2010-08-25]. Dostupné z WWW: <http://www.outwardbound.net/about/history.html>.

Schmidbauer, W. (1994). *Psychologie. Lexikon základních pojmů*. Praha: Naše vojsko.