

Pár poznámek závěrem – otázky přípravy realizace týmové spolupráce v mateřské škole

Mgr. Miroslav Procházka, Ph.D.

1 Týmová práce a její podstata v praxi řízení práce v mateřské škole



Cíl Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat vztah mezi jednotlivcem a týmem v pracovním procesu;
- popsat, jaký má vliv týmu na práci jeho jednotlivých členů;
- vysvětlit různost týmových rolí.



Klíčová slova

sociální facilitace, sociální lenošení, tým, týmová komunikace, týmová role

□ Já a mé místo v týmu

Základním kamenem úspěchu každé školky jsou kvalitně fungující pracovní týmy. Schopnost zapojit se do týmové práce je také jednou z klíčových kompetencí, kterou budete muset v praxi prosazování nově nabytých znalostí a dovedností v praxi uplatnit. Praxe tedy počítá s tím, že budete dobrým týmovým hráčem, zároveň bude zřejmé, že často budete muset najít svou týmovou roli a pochopit, v jakých podmínkách týmy v praxi zavádění nových výchovně vzdělávacích projektů do ŠVP mateřské školy fungují. Položme si ale nejprve otázku, jak na nás vlastně v pracovním prostředí působí druzí lidé?

- **Co vlastně víme o tom, jak náš pracovní výkon ovlivňují druzí lidé? Pracujeme díky jejich přítomnosti více nebo méně? Jaké vlastně existují poznatky o tom, jak na nás druzí působí?**

Jaké si dovedete představit varianty vztahu s druhými lidmi v práci:

- můžeme se s nimi ztotožnit

Profesní podpora pedagogů předškolního vzdělávání CZ.1.07/1.3.00/48.0078

- můžeme se s druhými porovnávat
- můžeme druhé napodobovat
- můžeme se díky druhým zorientovat
- můžeme být na sobě navzájem závislí
- můžeme být v souladu nebo konfliktu

ALE to jsou běžné situace – jak to však funguje ve vztahu k pracovnímu výkonu?

Sociální psychologové v tomto směru zkoumali, jaká působí tým na náš výkon, na práci. Experti například sledovali, jak vlastně na naše pracovní nasazení působí prostá přítomnost druhých osob. Pracujeme před druhými lidmi více, kvalitněji či hůře a pomaleji? Povzbuzují naši snahu nebo nás spíše rozptylují?

Zajímavý byl například Triplettův výzkum sociální facilitace. Autor zjistil, že v přítomnosti druhých osob lidé vždy podávali v měřených činnostech větší výkon, než v osamocení (podrobněji viz: HELUS, Z. *Sociální psychologie pro pedagogy*. Praha: Grada, 2008). Jedná se o obecně lidské chování nebo je to prostě přírodní záležitost? Vždyť i slepice v celém hejnu zobají více a déle než o samotě a švábi utíkají před světlem rychleji, vidí-li to činit jiné šváby...

U pracovních týmů se ale ukazuje, že vliv sociálního kontextu, tedy působení druhých osob, nebude tak jednoznačný, jak to vidíme někdy kolem sebe. V pracovním chování se totiž uplatňují dva odlišné mechanismy, a to sociální facilitace a sociální lenost. Co tyto pojmy znamenají a hlavně, kdy na Vás druhí působí povzbudivě a kdy Váš pracovní výkon svazují?

sociální facilitace

Jedná se, zjednodušeně řečeno, o proces, jež vede k podpoře pracovního výkonu jedince. Ukazuje se, že Váš výkon v týmu bude vyšší za následujících podmínek:

- Když prožíváte pocit, že vaše osobní úsilí může být osobně posuzováno – cítíte osobní odpovědnost!
- Když máte obavy z hodnocení vlastního výkonu – např. si uvědomujete osobní dohled nadřízeného pracovníka!
- Když prožíváte napětí – negativně vnímáte to, že jste sledována, dozorována!

Profesní podpora pedagogů předškolního vzdělávání CZ.1.07/1.3.00/48.0078

Význam sociální facilitace však není vždy jednoznačný. Ukázalo se totiž například, že zvýšení osobního výkonu se projevilo především v jednoduchých, často manuálních, stereotypních či manuálních činnostech. Ale ve složitých, badatelských, problémových činnostech, které vyžadují soustředění, se přímý dohled ukázal jako svazující!

Opačnou polohou vlivu druhých na naše chování je mechanismus **sociálního lenošení**.

Kdy nastupuje tento moment mezilidského chování?

- Když máte jistotu, že vaše osobní úsilí nebude ihned posuzováno!
- Když se nedostavuje úzkost spojená s hodnocením vašeho osobního výkonu, je vám i vašemu okolí lhostejno, jak vás někdo bude hodnotit, jedná se vám o výsledek, ne o jeho posuzování!
- Když v týmu panuje uvolnění a pohoda!

Sociální lenošení vede ke snížení výkonu v jednoduchých činnostech (administrativa, běžné manuální činnosti), na druhou stranu nedirektivní vedení může podporovat zvýšení výkonu ve složitých činnostech – bývá tedy charakteristické pro badatelské, projektové, výzkumné týmy. Tedy volnější vztahy v týmu dávají větší prostor k samostatnému vymýšlení nových nápadů.

Z výše uvedených příkladů je patrné, že fungování týmu a charakter práce, kterou se jeho členové zabývají, mají vzájemnou souvislost. Tým musí ale v praxi zdolávat úkoly rozmanité povahy, výhodou je tedy také pestré složení týmu. Být týmovým hráčem neznamená zapomenout na vlastní schopnosti, ale naopak – dát svou rozmanitost ve prospěch druhým.

□ **Znaky týmu, pojem týmová role**

Druzí lidé, kteří Vás při práci sledují a hodnotí, ale nejsou jen další jednotlivci, než jen počet lidí nějaké pracovní skupiny, tým má ještě něco navíc:

- Tým si uchovává své znaky i po výměně, odchodu některých členů.
- Tým může podléhat stejným emocím jako jedinec – v týmu může fungovat euforie i deprese...
- Tým může stejně jako náš organismus mobilizovat své síly k akcím, může i vypudit některé své členy, kteří týmu „nesedlí“.

Profesní podpora pedagogů předškolního vzdělávání CZ.1.07/1.3.00/48.0078

- Tým má „něco“ jako svou paměť – (inteligence skupiny) – tedy výkon týmu v pozitivním či negativním slova smyslu nelze odvodit jen ze schopností jeho jednotlivých členů, prostě: víc hlav, víc rozumu...

(V týmu můžeme dokázat mnohem víc i mnohem více pokazit. Hovoří se v tomto kontextu o pozitivní nebo negativní emergenci.)

Příklad

Zamyslete se nad následujícími otázkami:

- ◆ Co je podmínkou toho, abychom v týmu udělali více a ne méně, než dokážeme?
 - Jak záleží na tom, jak je tým velký?
 - Jak záleží na tom, jaký styl komunikace v týmu funguje?
 - Jak záleží na tom, jaké je v týmu klima, atmosféra?
 - Jak záleží na tom, jakou má tým strukturu?
 - Jak záleží na tom, jak jsme v týmu schopni fungovat?



Otázky

- I. Co je to vlastně tým a jak na nás druzí působí?
- II. Jak fungujeme v týmu při zvládnání běžné, rutinní práce, která nás nebaví? Povzbudí nás přítomnost ostatních k činnosti nebo je to spíše na překážku?



Shrnutí pojmů

Sociální facilitaci nazýváme mechanismus, díky němuž na Vás přítomnost druhých lidí působí jako pobídka ke zvyšování pracovního výkonu, a to především ve spojení s manuální, rutinní či administrativní prací.

Profesní podpora pedagogů předškolního vzdělávání CZ.1.07/1.3.00/48.0078

Sociální lenošení je důkaz mechanismu, který popisuje fakt, že pro vytváření problémových řešení upřednostňujeme spíše pracovní prostředí nedirektivního rázu, v němž pocítujeme určitou volnost vztahů a kde prožíváme pozitivní klima.

Tým je pracovní skupina, která si zachovává své znaky i přes odchod některých svých členů, kde členové prožívají podobné emoce, kde schopnost jedince je přímo ovlivněna výkonem ostatních a kde závěrečný výsledek práce převyšuje potenciální možnosti jednotlivých členů.

2 Týmová komunikace, týmové role



Cíl Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- definovat pojem týmová role
- popsat podmínky týmové spolupráce



Klíčová slova

týmová spolupráce, týmová role

□ Týmová spolupráce

V předešlé kapitole jsme se věnovali tomu, jak fungujeme ve vztahu k druhým lidem a viděli jsme, jaký potenciál má týmová práce. Jaké jsou ale podmínky pro dobrou týmovou spolupráci? Co vše, jako manažerka týmu, potřebujete zohlednit, když chcete v mateřské škole druhé zapojit do týmové spolupráce?

- Potřebujete znát a formulovat věcné cíle týmu a dílčí úkoly (a identifikovat se s nimi).
- Potřebujete zajistit týmu slušné technické podmínky pro práci s druhými (bezporuchová technologie, dostatek materiálu aj.).
- Potřebujete se v týmu shodnout na věcných postupech práce.
- Musíte mít jistotu, že konfliktní kolegové nebudou moci hrát v týmu prim.
- Musíte zajistit také dostatečný prostor pro samostatnost.
- Musíte být připraveni si navzájem pomoci.
- Musíte spolu komunikovat tak, abyste si mohli porozumět.
- Není to jen tak, že tým ovlivňuje každého z členů, ale i každý člen svým fungováním dotváří tým.
- Každý z členů týmu má prostor pro uplatnění – a je mu zároveň v týmu určena pracovní pozice – tedy má své místo ve formální struktuře týmu.

Profesní podpora pedagogů předškolního vzdělávání CZ.1.07/1.3.00/48.0078

- Zároveň se v týmu uplatňuje přirozená dominance nebo submisivita – tedy každému z členů týmu je práce s druhými více nebo méně příjemná, někdo raději pracuje sám a lépe se mu přemýšlí v osamění, někdo pro uplatnění své nápaditosti potřebuje přítomnost dalších lidí. Hovoříme zde o zapojení do neformální struktury týmu.

□ Týmové role

Každý z Vás bude mít možnost v týmu sehrát specifickou manažerskou roli, která bude výrazem Vašich schopností i potřeb s druhými vstupovat do pracovního vztahu. Ale i každý člen vašeho týmu bude hrát svou zvláštní týmovou roli.

Nejrozšířenější pohled na týmové role vytvořil britský psycholog a teoretik v oblasti managementu Dr. Meredith Belbin. Přišel s pojetím týmové role jako jakési tendence k chování, tendence k uplatnění svých vlastností před druhými a k vytváření vztahů k ostatním lidem v pracovním i běžném kontextu. Popsal postupně devět způsobů chování, tedy devět týmových rolí a vytvořil test, kterým každý může své dominantní role rozpoznat. Autor zároveň uvádí, že žádná z rolí není ani špatná, ani výhradně pozitivní – fungující tým, jako správný orchestr, je založen na pestrosti rolí, na schopnosti členů týmu se navzájem doplňovat.

Belbin správně uvádí, že každý člověk je schopen zastávat více rolí, obvykle dvě či tři, přičemž jedna z rolí bývá dominantní. Převládnutí jedné z rolí bývá důsledkem praxe (snaha postupně si najít své místo v týmu), ale svůj význam mají též osobnostní dispozice – tedy jakási vyhraněnost člověka (promítnutí výrazných osobnostních rysů do vztahu s druhými). Možnost otestovat své týmové předpoklady je vázána na autorská práva, ale pokud chcete o problematice získat více informací, doporučujeme oficiální webové stránky M. Belbina a jeho společnosti (v anglickém jazyce) - <http://www.belbin.com/rte.asp?id=8>

Příklad

- ◆ Jednou z Belbinových týmových rolí je role **Inovátora** (The Plant)

Podle autora je tato role spojena s následujícími vlastnostmi:

Pozitivní vlastnosti: - je tvůrčí, přináší mnoho nápadů, umí řešit problémové nebo náročné situace, je flexibilní, dovede se tedy velmi dobře přizpůsobovat změnám, je tvořivý,

Profesní podpora pedagogů předškolního vzdělávání CZ.1.07/1.3.00/48.0078
dovede tedy velmi dobře hledat nová, nestandardní a přitom proveditelná řešení, umí posouvat řešení problémů vpřed.

Negativní vlastnosti: - nezabývá se věcmi, které považuje za méně podstatné, uspokojuje jej především hledání nových nápadů, nepovažuje ale již za vlastní rozpracovávání jejich řešení, nerad se zabývá „přízemními“ záležitostmi, jako je administrativa, formální stránka úkolu či běžná týmová agenda.



Otázky

III. Co znamená týmová spolupráce podle Vás v praxi?

IV. Co nazýváme týmovou rolí a jak odhadujete svůj potenciál pro práci v týmu?



Úkoly k řešení / Úkoly k zamyšlení

1. Pokuste se po přečtení informací o pozitivních a negativních stránkách práce **Inovátora** týmu vymyslet, odhadnout či vyhledat v literatuře to, jaké vlastnosti by mohl mít někdo, kdo reprezentuje v týmu roli **Realizátora**:

Pozitivní vlastnosti:

Negativní vlastnosti:



Shrnutí pojmů

Týmovou spoluprací nazýváme síť vztahů, které si člověk vytváří v práci s ostatními, a to ve vazbě na formální pracovní pozici i vzhledem k svému osobnostnímu potenciálu.

Týmová role je tendence k chování během spolupráce s ostatními lidmi.