

## Vyjíždka

*Všem, kteří pracují se skupinami lidí.*

Jako individuality jsme báječní. Dokážeme se samostatně rozhodovat, přemýšlet, být iniciativní. Dokážeme podávat kreativní návrhy. Dokážeme dělat samostatné úsudky a soudy. Prostě samostatné myslící entita. Když je nás několik pohromadě, dochází k jevu řekněme redukce na společného jmenovatele – skupinová dynamika způsobí, že skupina vysokých manažerů i skupina pedagogů z mateřských škol začne vykazovat určité společné rysy. Individualita se stírá, nastupuje skupinovitost. Se skupinou se setkáme vcelku často – práce se skupinou patří ke standardním dovednostem „bílých límečků“. Potřebujeme, aby proběhla pracovní porada. Odehrává se veřejná prezentace projektu. Probíhá školení, třeba bezpečnosti práce, ale i dalších několik stovek různých témat. Nebo můžu být ve škole – od mateřinky až po vysokou se budu zase setkávat se skupinou. Moderují se diskuse, probíhají veřejná slyšení. Někdy je potřeba něco vymyslet, jindy vyjasňujeme vzájemná stanoviska. Pokud jste v kterékoli z výše popsaných situací „u vesla“ v roli moderátora, facilitátora, lektora, učitele, šéfa – pokaždé je to skupina, se kterou pracujete a jejíž potenciál se snažíte využít.

Pro zacházení se skupinou je užitečná metafora jezdeckého sportu – společný jmenovatel několika lidí, kteří se v jednu chvíli ocitli pohromadě za účelem provozování nějaké společné činnosti, se dá dobře popsat jako jezdecké zvíře. Dá se prostě říct, že skupina lidí tvoří dohromady koně.

Jste-li v roli „-ora“, tedy vedoucího skupiny, ať už se role jmenuje jakkoliv, je na Vás, jak budete tohoto skupinového koně řídit, jakým způsobem si poradíte, aby Vaše vyjíždka dobře dopadla. Několik tipů:

- Před vyjíždkou je dobré navázat kontakt, poplácat koně a nechat ho, aby očichal Vaši ruku. Bude vědět, kdo na něm pojede a trochu to zvýší jeho pocit bezpečí.

Z toho vyplývá: Nepodceňujte představení, úvodní věty o sobě. Skupině to umožní snazší orientaci v situaci a dodá potřebný čas na uvolnění a adaptaci.

- Vyjíždíte na koni a ten zkouší, co si může dovolit. Je užitečné na začátku zkusit několikrát změnit směr, přimět zvíře, aby zabočilo podle Vašich očekávání. Při vymáhání těchto příkazů jste nekompromisní. Kůň si Vás otestuje, pozná, kdo ze dvojice jezdec-zvíře bude celou vyjížďku vést, a přizpůsobí se Vám.

Z toho vyplývá: Je dobré, aby při práci se skupinou napřed skupina akceptovala nějaký Váš provozní požadavek – například aby se členové sesedli do kruhu, představili se, něco řekli atp. Pokud se Vám něco takového podaří, definujete vztah a je pravděpodobné, že členové skupiny budou dále dělat to, co potřebujete.

- Představte si, že jedete na koni a předáváte mu pokyny: „teď zahni doleva, pak budeme támhle k tomu lesíku klusat, potom si na rovince zacváláme a zahneme zase doprava...“ Kůň z toho bude jelen. Povelů pro směr pohybu je třeba zadávat po jednom, tak aby je kůň pochopil a bez problémů je mohl vykonat.

Z toho vyplývá: pokud budete zadávat instrukce členům skupiny, které se vztahují k jejich aktuální činnosti, vždy je rozdělte do kroků, zadávejte je po jedné. Funguje to. („Nalistujte si prosím schéma na straně 12. ...Vidíte tam tři volná pole. ...Do prvního napište název Vaší pozice .... atp.“) Zapomeňte na to, že jsou o inteligentní lidé, kteří si dokáží věci pamatovat. V tuto chvíli jsou redukováni na skupinového koně a na jejich místě bychom nejednali jinak.

- Abyste jezdili dobře na koni, musíte sami výborně běhat, klusat, cválat...

Když se to řekne takhle, je to samozřejmě absurdní, koni to ale neříkejte. Říká se, že koně vnímají naši vzpřímenou postavu podobně, jako kdybychom byli koně a stáli na všech čtyřech. Kdybychom si klekli, zřejmě by s námi zacházeli s menším respektem.

Z toho vyplývá: Nezdůrazňujte příliš, že profese Vašich klientů – členů skupiny, se kterou pracujete - je Vám naprosto cizí. Spousta lidí Vám řekne, že pokud s nimi chcete pracovat na nějakém tématu, měl byste ho mít perfektně zvládnuté. Jakýkoli odkaz na to, že experty na dané téma musí být především oni a vy pouze moderujete, bývá vnímán málo důvěryhodně. Je to něco podobného, když lidé vyžadují, aby byl jejich lékař zdravý a jejich manželský poradce šťastně ženatý (nebo šťastně rozvedený). Osobně tedy zdůrazňuji, že přináším klientům pouze dovednosti, které jim mohou být v práci užitečné, že jsem odborníkem na práci s procesem a informacemi, které se objeví atp. Nejlepšími experty na řešení vlastních problémů jsou téměř vždy sami klienti – ale neradi slyší, že Vy to nejste. (Tohle se netýká jen lektorů a moderátorů – věřili byste, že i šéf nemusí do podrobností umět to, co jeho podřízení? – „Hlavalam“)

- Jedete a kůň se nekontrolovaně rozeběhne. Pokud budete tahat za otěže, přenášet váhu dozadu a snažit se, aby zastavil, bude Vás to stát hodně námahy a je pravděpodobné, že se to koni nebude líbit. Pokud Vás poslechne, budete potom nuceni vynaložit další úsilí, aby se znovu rozešel. Pokud bude mít chuť běžet, stejně ho takhle nezastavíte. Šikovným způsobem, jak koně zvládnout, je v tomto případě ovlivňování směru – navedete koně na kruhovou nebo obloukovou dráhu. Přestože kůň cválá po svém, dá se řídit – funguje volant, i když nefunguje brzda. Po chvíli přirozeně zpomalí – pohybovat se v kruhu ho tolik nebaví.

Z toho vyplývá: Snažte se zadávat takové instrukce, které skupinu nebrzdí v její činnosti – jakákoli iniciativa skupiny lepší než žádná. Je vždycky lepší říci „Pojďme si teď povídat o ...“ než „Přestaňte mluvit o...“ nebo dokonce oblíbené „Ticho!“ Pokud skupina dělá něco jiného než potřebujete, řekněte jí, co by dělat měla, a vyhněte se tomu, dělat neměla – stopkám, zákazům, tahání za otěže.

- Představte si, že jedete na koni a dojdete k závěru, že zvládnete projít nějaký terén lépe než on. Takže slezete, vezmete ho na záda, projdete obtížným úsekem ... divné, že?

Samozřejmě, že ke skupině můžete přistupovat jinak než ke zvířeti – například jako k publiku pro Vaši prezentaci. Přípravte se ale na to, že se nesvezete – všechno si budete muset udělat osobně. Skupina která „nejede“ a jenom poslouchá, vydrží v dobré pohodě maximálně 45 minut – i když jste hodně dobrý prezentátor. Pro většinu účelů je to málo – ve zbylém čase potom nastupuje neefektivní nuda. Koně prostě nebaví, když ho nesete na zádech. Když už musíte, udělejte krátkou výkladovou vsuvku – třeba na deset minut – to by se snad dalo přirovnat k tomu, když obtížným úsekem procházíte pěšky a vedete koně za uzdu. Ve většině případů se tomu ale lze vyhnout. Skupina je spokojená, když pracuje – vymýšlí, diskutuje, dodává obsah Vaší formě. Pokud se Vám to podaří, jste dobrým jezdcem.

- Koně je dobré chválit – zejména v závěru vyjížďky stojí zato ho poplácat, případně nabídnout mrkev či cukr.

Z toho vyplývá: Pokud dáte skupině v závěru zpětnou vazbu, ve které vyzdvihnete pozitivní prvky Vaší vzájemné spolupráce, i ona si o Vás bude myslet, že jste dobrým jezdcem. Na rozdíl od koně si dokáže skupina sama dát ocenění, je-li k tomu vyzvána. Pokud uděláte podobné zakončení, budou mít účastníci v mysli uzavřený tvar – „setkání, o kterém vím, k čemu bylo, a vím, jak dopadlo“.

- Jeden rozdíl mezi skupinou a koněm: koni je dost jedno, jestli jedete obdivovat krásné výhledy, jedete na hrad nebo do oblíbené hospůdky. Kůň prostě jede ven a tím to pro něj končí. Lidé potřebují vizi, smysl celé akce i jednotlivých kroků. Chtějí od začátku vědět, proč se akce koná, chtějí průběžná shrnutí, kam zrovna došli, chtějí reportovat o tom, ve které části vyjížďky se zrovna nachází. Dokonce se podílejí na formulaci cílů setkání a toho, co se bude dít. Potom budou spokojeni – nejsou to přece koně.

Mimochodem, jednou z dovedností, která pomáhá manažerům v jejich profesním růstu je právě péče o reálné koně a propojování této dovednosti s prací s reálnými podřízenými...

Z knihy: Gruber, J. Čemu se to podobá, co by to mohlo být?  
Tres consulting s.r.o., Praha 2010.