

Cirkulární teambonding pročistí

Práce je prostředí, kde drtivá většina z nás tráví největší podíl bdělého času a emoce, která v ní převládá, je většinou určující pro aktuální životní naladění. Navíc ovlivňuje takové věci jako nemocnost - včetně imunity proti chřipce -, fluktuaci či stabilitu zaměstnanců, vztah ke klientům a konec konců (prostřednictvím toho všeho) i pracovní výsledky.

Byli jsme jako konzultanti několikrát požádáni, abychom něco udělali pro zlepšení nálady, která na pracovišti panuje, a také se pokusili o zlepšení mezilidských vztahů a vyjasnění konfliktů. Existuje určitě množství intervencí, které můžete v týmu provést, aby lépe fungoval. Rádi bychom se s vámi podělili o zkušenosti s metodou, které říkáme mediovaná 360° zpětná vazba.

Určitě už jste všichni slyšeli o tom, co je 360° zpětná vazba. Zjednodušeně řečeno jde o hodnocení zaměstnanců firmy ze strany nadřízených, kolegů, podřízených (pokud jsou) a sebe sama. Obvykle se používají dotazníky, často vše probíhá elektronicky. Existují i „méněstupňové“ varianty, kdy hodnotí třeba jen kolegové apod. Technika vám přibližně řekne, jak si ve firmě stojíte, v mnoha případech dojde k jakémusi více či méně náhodnému „odškrtnání“ položek na firemním intranetu, ze kterého kdosi cosi nakonec vysoudí. Je to rychlé a efektivní, elektronicky zpracovatelné.

Nově pojatá „třistašedesátka“

Naše pojetí této metody pro potřeby „čištění ovzduší“ ve firmě je kvalitativní. Znamená to, že nedistribuuje žádné pevně dané dotazníky. Nejdřív si se zadavatelem (manažerem týmu) vyjasníme, co chce zjistit. Téměř vždy je požadavek daný rámcem, „jak ho/ji vnímá tým“, dál to bývají otázky zaměřené na firemní kulturu, funkčnost procesů v daném segmentu a líčení



Naše pojetí této metody v podobě Cirkulární týmové intervence je kvalitativní. Mluvíme se všemi zúčastněnými.

problémů s konkrétními zaměstnanci. Připravíme strukturovaný rozhovor, který zahrnuje požadované položky. Mluvíme se všemi zúčastněnými. Body jsou probírány podle struktury, ale může i něco přibýt, pokud se respondent rozpovídá. Může se tedy objevit i něco oproti zadání. Poté se všemi zaměstnanci mluvíme znovu a říkáme jim to, co jim nikdo obvykle neříká - dáváme podrobnou zpětnou vazbu.

Jaký smysl má pracovat takto pomalu, s daleko větší časovou náročností? Jasná výhoda spočívá v tom, že víme, co znamenají odpovědi. Ruku na srdce, kolikrát se vám stalo, že jste vyplňovali nějaký dotazník, měli jste pocit, že víte, co se chce tazatel dozvědět, ale otázka je formulovaná tak, že odpovídáte na něco jiného? Kolikrát jste v „dotazníkové“ 360° zpětné vazbě nechtěli někomu uškodit, a tak mu dali lepší hodnocení s tím, že tohle mu radši řeknete osobně? (A řekli?) To se v osobním rozhovoru nestane. Pokud respondent něčemu nerozumí, zeptá se, a stejně tak se ptá tazatel, když si není jistý tím, co znamená odpověď. Navíc může požádat o příklad popisovaného chování, čímž se zamezí omylu a zároveň získáme informaci, díky níž můžeme lépe vysvětlit hodnocenému, co vlastně tým myslí.

Jaký to může mít efekt? Vy a všichni kolegové, podřízení i nadřízení, vymezíte v rozhovorech to, co v týmu je a není v pořádku. Třeba před nějakou, kratší i delší dobou proběhl kon-



ovzduší ve firmě

TEXT: HANA KYRIANOVÁ, JAN GRUBER,
TRES CONSULTING S.R.O.

flikt, který se neuzavřel a dál ovlivňuje vztahy v týmu. Spory mohou vycházet z nevhodně uspořádaných procesů, které konflikt samy provokují (všichni o tom vědí a nikdo nic neřekne viz „Císařovy nové šaty“). Během rozhovorů se snažíme pracovat s respondenty na změně postojů a přinášíme podněty, které mohou působit do doby, než přijde druhý rozhovor se zpětnou vazbou. V rámci zpětné vazby vyjednáváme a zprostředkováváme pocity z interakcí uvnitř týmu i z týmu navenek, posilujeme vědomí, že tým má mezi sebou lepší vztahy, než si myslel a zároveň poskytujeme informaci o tom, jako změnu v chování konkrétního zaměstnance tým ocení.

Výsledkem bývá pročištění vzduchu a zlepšení vztahů. Tým se totiž chová systémově – mezi jeho členy je množství vazeb, zpětných vazeb a vazeb ve vazbách, nemůžeme přesně zmapovat, jakým způsobem informace mezi kolegy obíhají. Pokud ale umožníme systému reflexi – zintenzivníme vzájemné zpětné vazby mediací a zaměříme jeho pozornost žádoucím směrem – systém sám využije vnitřních ozdravných zdrojů. Předem obtížně předpověditelnou cestou se stane, že se jeho jednotkám – členům týmu – bude pracovat lépe a v lepší atmosféře. A to je klíčem k tomu, abyste rádi chodili do zaměstnání.

Případová studie

Marek byl vždycky pracovitý a velmi si zakládal na své přesnosti. Za svou silnou stránku považoval to, že k větší preciznosti dokázal vést i své okolí. Je účetním a teď nastoupil na nové místo. Nadřízená pochopila jeho smysl pro pořádek a hned si ho začala cenit. Dokonce se zmínila, že by bylo dobré, aby Marek ostatním kolegům ukázal své metody a podpořil i jejich přesnost.

Marek byl nadšený a do práce se těšil. Ještě před nástupem si o víkendech sepisoval své metody, aby je dokázal co nejlépe přenášet dál. Po nástupu si nechal pár týdnů, kdy jen pozoroval, jak pracují ostatní, protože chtěl

získat co nejlepší přehled o tom, jaké chyby vlastně dělají. Ty si pečlivě zapisoval. Psal si, kdy kdo chodí do práce a z práce, zaznamenával délku hovorů (soukromých i pracovních), sledoval, co kdo dělá a jak dlouho mu to trvá. Občas nenápadně nahlédl do výkazů, aby viděl kvalitu.

Příznem si, že se mu nedařilo do výkazů nahlížet nenápadně a sledování ostatních kolegů se také neobešlo bez jejich pozornosti. Marek jim přišel podivný, uvažovali o nějaké úchylce. Když si uvědomili, že věnuje zvýšenou pozornost jejich telefonátům, začala ho část lidí podezřívát, že je nasazený od vedení, a druhá část ho považovala za šílence. Nakonec zašli za nadřízenou a stěžovali si na něj. Nadřízená zareagovala profesionálně. Připomínky si vyslechla a Marka se na to při hodnotícím rozhovoru zeptala. Nato Marek vytáhl štos poznámkových papírů a vysvětlil jí, proč si záznamy dělá. Nadřízená mu vysvětlila, že se špatně pochopili, že její nevinou poznámku, kterou mínila jako jeho ocenění, špatně pochopil a že by byla ráda, aby s tím přestal. Marek se sice cítil zklamaný,



Realizace Cirkulární týmové intervence pomohla pochopit Markovi, na co by si měl dávat pozor. Zároveň rozumnější část týmu pochopila, co se vlastně děje a začala být připravená Marka akceptovat.



ale nadřízenou poslechl. Jen mu stále hlavou bloudily návrhy, které měl připravené, a občas se neubránil sledování činnosti ostatních, i když to dělal spíš mimoděk.

Kolegové si šli stěžovat znovu, tentokrát už nadřízené naznačili, že je Marek podivný a že je také ve zkušební době a potěšilo by je, kdyby odešel. Nadřízená ale vnímala Marka sice jako trochu zvláštního, nicméně nesmírně výkonného a precizního podřízeného, a rozhodně se s ním loučit nechtěla.

Kolegové Marka mezi sebe nepřijali, občas na něj mají uštěpačné poznámky. On sám vlastně moc nechápe, co se děje, ale je z toho nešťastný. Některé kolegyně propadají hysterií a odmítají s ním zůstat sami v kanceláři nebo kuchyňce, protože je to „úchyl“, a jiné ho zas začaly hájit. Objevily se konflikty, které byly do té doby nepředstavitelné.

Provedení zpětné vazby pomohla pochopit Markovi, na co by si měl dávat pozor. Zároveň rozumnější část týmu pochopila, co se vlastně děje, a začala být připravená Marka akceptovat. Vyplývalo také, že „tvrdé jádro“ odpůrkyň Marka založila Michala, a ta ho také podporuje svými výrokami a sytí jeho radikalitu. Michala vždycky chtěla dominovat týmu, ale moc se jí nedařilo. Svou pozici získala až při boji proti Markovi. Když nadřízená dostala informace o tom, odkud konflikt vychází, promluvila si s Michalou a požádala ji, aby okamžitě přestala. Marek dnes není oblíbeným kolegou, ale ostatní ho bez větších potíží akceptují, konflikty se už neobjevují. ■

