

OSUD TÍMU JE V RUKÁCH KOMUNIKÁCIE

*Pokiaľ len časť našej mysle je v pozore, je jednoduché
nechať sa uniesť a rozmýšľať nad niečím úplne iným.*

Bc. Robert Godány

Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
robert.godany[zavináč]gmail[.]com

Abstrakt. *Komunikácia má v tíme nepochybne nezastupiteľné miesto. Spôsobov tímovej komunikácie existuje veľmi veľa, no existuje niekoľko foriem, ktoré sú často používané, len nie vždy korektne a tým sa znižuje ich efektívnosť. V tejto eseji sa predovšetkým zaoberám spätnou väzbou v tíme, ktorá je veľmi dôležitá pre správnu motiváciu a kritiku členov tímu, no ak je nesprávne využívaná môže pôsobiť kontraproduktívne. Ďalšou časťou eseje je brainstorming, ktorý je v súčasnosti často využívanou metódou k tvorbe nových nápadov. V rámci brainstormingu je nevyhnutné dodržiavať niekoľko zásad, ktorým sa taktiež venujem v mojej eseji. Na záver mojej eseje sa vnáram do problematiky problémov v komunikácii a ich riešenia. Nezáladnutá komunikácia v tíme môže mať za následok neexistenciu spolupráce v tíme a tým aj oneskorené, no v niektorých prípadoch neúspešné ukončenie projektu.*

Kľúčové slová: *komunikácia, spätná väzba, brainstorming, problémy s komunikáciou*

Úvod

V každom pracovnom tíme je veľmi dôležitou súčasťou komunikácia, ktorá je nevyhnutná k správne smerovaniu celého tímu. Bez komunikácie by sa nedokázala správne vyriešiť už žiadna úloha, žiadny problém.

Komunikácia je prostriedok pre vyjadrenie vlastných myšlienok, pocitov, názorov a nápadov ostatným ľuďom. Dobré komunikačné schopnosti sú veľmi dôležité nielen

2 Robert Godány

v tíme ale aj v bežnom živote. Ľudia veľmi radi počúvajú ľudí, ktorí vedia dobre rozprávať, aj keď ich daná téma moc nezaujíma.

Niektorí ľudia sa už narodili s talentom reči, iní musia na nej po celý život pracovať a zlepšovať ju. Zlepšovanie komunikačných schopností si vyžaduje dlhodobý tréning, ktorý sa dá ideálne dosiahnuť častou komunikáciou s rozličnými ľuďmi na rozličné témy.

Prečo je komunikácia dôležitá určite každý vie, ale to, ako správne komunikovať a ako využívať všetky najdôležitejšie súčasti komunikácie pre správnu motiváciu a správny smer tímu, to si myslím že už nie každý zvláda sto percentne.

V nasledujúcich častiach rozoberiem niektoré súčasti a formy komunikácie a ich možné zlepšenia v rámci tímovej komunikácie.

Typy a formy tímovej komunikácie

Pre začiatok si objasníme základné typy komunikácie v tíme, ktoré sú nevyhnutné pre fungovanie tímu a jeho interných vzťahov [2].

- Verbálna komunikácia
- Neverbálna komunikácia

Verbálna komunikácia

Pod verbálnou komunikáciou sa rozumie všetko, čo vyjde z úst tím lídra alebo členov tímu. To môže znamenať ľubovoľné konštatovania, spätné väzby alebo prezentácie. Verbálna komunikácia je najpoužívanejšou komunikáciou v tíme.

Neverbálna komunikácia

Neverbálna komunikácia je všetko, čo nesie nejakú správu bez použitia slov. Neverbálna komunikácia dokáže vytvoriť veľa nedorozumení a stresov ak nie je sprevádzaná verbálnou komunikáciou.

Pre efektívne fungovanie komunikácie v tíme je nevyhnutné využívať rôzne formy tímovej komunikácie. Ako základné používané formy komunikácie v tíme som vybral nasledovné:

- Debata
- Spätná väzba
- Brainstorming

V nasledujúcej časti si opíšeme tieto formy komunikácie a pouvažujeme nad ich efektívnosťou v tíme a ich možným vylepšením, prípadne rozoberieme kde môže nastať problém.

Debata

Debata je veľmi prospešný spôsob komunikácie, ktorý vzbudzuje u ľudí nesúhlas s ostatnými a núti ich premýšľať a vytvárať svoje vlastné názory alebo myšlienky. Takisto dáva priestor pre zmeny v tíme a pre hodnotenia všetkých členov tímu.

V debata je veľmi dôležité aby dostal priestor každý zúčastnený člen a tím prispel k rozvoju debaty a jej myšlienok.

Spätná väzba

Spätná väzba je pre jednotlivcov v tíme veľmi dôležitou súčasťou tímovej komunikácie. Žiaľ, veľa ľudí túto možnosť nevyužíva, alebo len veľmi zriedkavo, priam až výnimočne. Spätná väzba je jeden z veľmi dôležitých motivačných faktorov v tíme, ktorý navyše nič nestojí.

Ale nie každá spätná väzba môže byť prospešná. Spätnú väzbu treba vedieť vhodne naštýlizovať a podať, no dokonca aj vhodne prijať.

Ale čo je vlastne spätná väzba? V tomto kontexte je spätná väzba jednoducho informácia o našich výkonoch, práci a odporúčaniach od ostatných. Spätná väzba je veľmi dôležitá pre vzájomné pochopenie vzťahov vo firme a taktiež pre hodnotenie našej práce, či je dobrá a produktívna, alebo naopak zlá a kontraproduktívna. Tieto užitočné informácie je veľmi ťažké získať samohodnotením seba samého. Treba si priznať, že každý je k sebe zhovievavý, hlavne čo sa týka práce.

Hodnotu spätnej väzby pre človeka je veľmi ťažké priamo vyjadriť, no napriek tomu si nie je problém všimnúť, že výkony človeka po kladných spätných väzbách rastú, čo má priaznivý vplyv na celkový výsledok projektu.

Ak je spätná väzba taká užitočná pre rozvoj tímovej práce a prakticky nič nestojí, tak si položíme otázku, prečo sa všade nevyužíva? Na túto otázku Vám väčšina ľudí odpovie, že by radi dostávali dobrú a adekvátnu spätnú väzbu, no existujú tri hlavné dôvody prečo adekvátnu spätnú väzbu nedostávajú [1]:

1. Nepýtajú sa na spätnú väzbu. Ľudia si nežiadajú spätnú väzbu na svoju prácu pre ich ego, nedostatok vedomostí, prípadne kvôli strachu, že by museli na základe prijatej spätnej väzby niečo na sebe spraviť alebo vylepšiť. Ďalším problémom je neúprimnosť. Ak sa človek pýta neúprimne, väčšinou dostane aj neúprimnú odpoveď.
2. Zameriavajú sa na zlé veci. Keď počúvajú spätnú väzbu na svoju prácu, tak to berú veľmi povrchno a nepočúvajú, prípadne si aplikujú filtre na odozvu a počujú len čo chcú počuť. Alebo ešte horšie, odozvu si vypočujú, no následne sú tak zaneprázdnení prácou že nad ňou ani nepouvažujú a zabudnú na ňu.
3. Pýtajú sa zlé otázky. Pýtajú sa len na určité veci, mnohokrát nie tie najpodstatnejšie alebo len na také na ktoré vedia, že dostanú pozitívnu odpoveď.

Týmto negatívnym prejavom sa dá relatívne ľahko predísť. Stačí, ak by sa ľudia v tíme [1]:

1. Pýtali, pýtali a pýtali. Ľudia sa musia povzniesť nad všetkým prečo sa boja pýtať na spätnú väzbu. Musia pochopiť, že spätná väzba je veľmi hodnotná, je to reakcia na ľudské výkony od ostatných. Pomáha zhodnocovať nápady, myšlienky. Spätná väzba sa musí stať každodennou súčasťou pracovných rozhovorov.

4 Robert Godány

2. Počúvali a učili sa. Treba si uvedomiť, že každý kúsoček odozvy vie byť veľmi užitočný a dôležitý. Je veľmi dôležité spätnú väzbu správne pochopiť a to nie len jej myšlienku, ale každý jej detail.
3. Pripravili si otázky vopred. Je dôležité, aby si ľudia pripravili otázky pre získanie ešte lepšej a konkrétnejšej informácie. Musí to byť kompromis medzi príliš všeobecnými a príliš konkrétnymi otázkami. Na začiatok sa je dobré pýtať všeobecnejšie otázky typu: „Bolo to v poriadku?“, „Čo si o tom myslíte?“ a neskôr prejsť ku konkrétnjším otázkam pre zistenie jednotlivých špecifík. Najdôležitejšia je prax. Treba vedieť ako čo najlepšie prísť k čo najdôležitejším informáciám a kedy sa opýtať tú správnu otázku.

Brainstorming

Brainstorming je novodobá metóda generovania nápadov, pri ktorej je potrebná istá dávka kreativity. Úlohou brainstormingu je vytvoriť, vyprodukovať nové nápady za pomoci všetkých členov tímu.

Pri správnom brainstormingu je potrebné oddeliť generovanie nových nápadov členmi tímu od ich hodnotenia. Pri brainstormingu treba vygenerovať nespočetné množstvo aj úplne absurdných nápadov, ktoré sa neskôr vyhodnotia.

Pri brainstormingu je dôležité dodržiavať niekoľko základných, ale aj zásadných pravidiel [4]:

1. *Pravidlo zákazu kritiky* – Počas tvorenia rozličných nápadov je zakázané akokoľvek kritizovať nápady a to aj neverbálne.
2. *Pravidlo uvoľnenia fantázie* – každý člen tímu musí povedať všetky nápady, ktoré mu napadnú, aj keď je maximálne absurdný, ale možno práve ten bude najlepší a zvíťazí.
3. *Pravidlo čo najväčšieho počtu nápadov* – kvantita prevažuje kvalitu, každý jeden zúčastnený člen brainstormingu musí povedať čo najviac nápadov.
4. *Pravidlo vzájomnej inšpirácie* – všetky nápady sa musia ďalej rozvíjať a dopĺňať, len tak môže vzniknúť nápad, ktorý bude všetkými akceptovateľný.

Pred prvým brainstormingom je veľmi zaujímavé vytvoriť si vlastné interné pravidlá brainstormingu. Tieto pravidlá sa ideálne vytvárajú pomocou malého prvotného brainstormingu, kde si ľudia môžu sami otestovať a vyskúšať, čo je akceptovateľné a čo už akceptovateľné nie je. V rámci pravidiel by sa mohol určiť aj koordinátor, ktorý bude celé stretnutie riadiť a v prípade, že už nikto nebude mať nápady, tak skúsi stretnutie rozvinúť a posunúť ďalej.

Po úspešnom brainstormingu s veľkým množstvom nápadov je potrebné tieto nápady analyzovať. Ako prvý krok je ideálne všetky nápady si prepísať do elektronickej podoby a rozposlať ich ostatným. Ďalšou, veľmi dôležitou časťou je roztriedenie si nápadov do troch kategórií podľa hodnotenia kvality nápadov. Tento krok je veľmi dôležité robiť veľmi precízne, aby sa náhodou nestratil veľmi dobrý nápad. Poslednou časťou analýzy je opätovné stretnutie s tímom a výber toho najlepšieho, prípadne najlepších nápadov.

Pre úspech tímu je efektívna komunikácia nevyhnutná

Ako som už spomínal, úspešné tímy sú tie, kde existuje otvorená a efektívna komunikácia. Tímy sú väčšinou určené len pre jeden cieľ a to úspešne vyriešiť projekt. Na tejto zväčša dlhej ceste k úspechu je nevyhnutné aby ľudia v tíme navzájom komunikovali a pomáhali si. Len tak je možné, aby spolu úspešne ukončili projekt.

Najzávažnejším problémom v tímoch býva nedostatok základnej komunikácie. Bez komunikácie je úspech tímu dosť nepravdepodobný. Komunikácia je špeciálne dôležitá pri koordinácii a spolupráci s ostatnými členmi tímu pre dosiahnutie spoločného cieľa, teda úspešného ukončenia projektu.

To, aby sa člen tímu stal užitočným v tíme si vyžaduje veľa častej a obsiahlej komunikácie. Prvou etapou v takomto procese je uvedenie si člena tímu, že komunikácia v rámci tímu je nevyhnutná pre dosiahnutie cieľa. Následne musia členovia tímu medzi sebou veľmi veľa komunikovať a povzbudzovať sa. Každý člen tímu musí mať rovnakú možnosť prispieť k práci novým nápadom, novou myšlienkou alebo postupom a tým sa zapojiť do otvorenej tímovej diskusie, pretože len tak sa môže stať rovnocenným a akceptovaným členom tímu, ktorý prinesie tímu niečo nové.

Na základoch úspešnej komunikácie vzniká v tíme aj spolupráca, ktorá sa taktiež nesporne podieľa na zefektívňovaní práce v tíme a celkovo k skoršiemu, prípadne aspoň včasnému ukončeniu projektu.

Žiaľ, nie v každom tíme prebieha jeho vývoj vyššie opísaným spôsobom. V mnohých tímoch komunikácia viazne a tým viazne aj spolupráca a celkový efekt tímovej práce sa absolútne vytráca.

Pri tímovej komunikácii sa nedá vyhnúť problémom

Všetko, čo bráni pochopeniu druhého a jeho myšlienky pri komunikácii môžeme nazvať problémom, respektíve bariérou komunikácie. Týmto veciam je pochopiteľne sa čo najlepšie vyhnúť:

- Hluk – stroje v práci prípadne hluk pracoviska môžu narušovať čistú komunikáciu. Obidvaja jedinci, ktorí komunikujú, musia vynaložiť viac úsilia pre vzájomné pochopenie, ako pri kludnejšom prostredí.
- Problém so sebou samým – človek, ktorý je viac zameraný na seba ako na ostatných, môže mať problém s konfliktami, prípadne s nepochopením iných členov tímu. V prípade, že komunikácia má byť efektívna, treba sa zbaviť takéhoto postoja. Vie byť veľmi neprospešný a to z jednoduchých dôvodov. Človek si môže myslieť, že naňho niekto útočí, ak mu povie niečo kritické. Ak si však dotyčná osoba nechce pripustiť zlyhanie alebo je presvedčená o tom, že vie viac ako ten, čo sa mu snaží niečo vysvetliť, tak kritiku neprijme, alebo v najhoršom prípade si môže myslieť, že je stred zeme a nikto iný nemá pravdu len on sám. Vtedy môže ľahko prísť k ostrej výmene názorov, čo tiež neprispieva k tímovej komunikácii.
- Vnímanie – Ak máme pocit, že niekto rozpráva príliš rýchlo, prípadne zle artikuluje, môžeme takúto osobu odmietajú. Títo ľudia sú pre svoj „rečový

hendikep“ v tímovej komunikácii menej zaujímaví, pretože majú nevýrazný prejav.

- Prostredie – prílišné svetlo, atraktívne kolegyne alebo mnoho iných potenciálnych stimulov nás môže rozrušovať. Vtedy nie sme sústredení na komunikáciu, ale naša myseľ je duchom neprítomná a tým pádom je percento nášho vnímania výrazne znížené.
- Stres – ak sú ľudia pod stresom, nedokážu vnímať veci rovnako, ako keď nie sú v strese.

Tieto všetky bariéry môžeme chápať ako filter, ktorý stojí medzi dvoma ľuďmi snažiacimi sa o komunikáciu. Ako prostriedok pre elimináciu týchto bariér v komunikácii môžeme využiť aktívne prijímanie informácií.

Ani správne počúvanie nie je samozrejmou

Počúvanie a prijímanie informácií nie sú dve rovnaké veci. Počúvanie je len akt zachytávania zvuku, zatiaľ čo prijímanie informácií je interpretácia zvuku do zmysluplných informácií.

Prijímanie informácií môžeme rozdeliť na dve kategórie: pasívne a aktívne. Pasívne prijímanie informácií je trochu viac ako počúvanie. Deje sa vtedy, ak má poslucháč málo motivácie pre prijímanie informácií ako napríklad pri počúvaní hudby alebo pozeraní televízie.

Ľudia povedia za minútu 100 až 175 slov, ale dokážu inteligentne vnímať 600 až 800 slov za minútu. Pokiaľ je len časť našej mysle v pozore, je jednoduché nechať sa uniesť a rozmyšľať nad niečím úplne iným [3].

Spôsob ako predísť takýmto situáciám je aktívne prijímanie informácií, ktoré dokáže zintenzívniť naše vnímanie a posunúť ho na vyššiu úroveň. Na tejto úrovni je možné od poslucháča vyťažiť oveľa viac informácií ako pri pasívnom prijímaní informácií. Je možné získať nové informácie, pochopiť ostatných, zistiť ako sa cítia, vyriešiť problémy, zdieľať záujem, poskytnúť pomoc atď.. Aktívne prijímanie informácií vyžaduje od poslucháča, aby dával pozor na jednotlivé slová a pocity človeka, ktorý sa mu snaží niečo povedať. Iba takto mu vie dokonale porozumieť, no takéto počúvanie si vyžaduje oveľa viac úsilia, niekedy dokonca viac ako rozprávanie. Poslucháč si musí vypočuť všetky informácie, pochopiť ich a overiť si to pomocou spätnej väzby. Existuje niekoľko rád ako sa stať dobrým poslucháčom:

- Treba viac počúvať ako hovoriť
- Nedokončujte vety druhých
- Neodpovedajte na otázku otázkou
- Vyhnite sa zaujatosti
- Nerozmýšľajte nad inými vecami keď Vám niekto iný niečo rozpráva
- Nechajte aj ostatných hovoriť. Nedominujte v konverzácii.
- Reagujte až keď niekto dohovori, neprerušujte ho počas rozprávania

Ktorá forma komunikácie najlepšie prispeje k celkovému úspechu?

Podľa môjho názoru, všetky spomínané formy komunikácie sú veľmi dôležité v tíme a preto nie je dobré ani jednu zanedbávať. Každá má svoje nesporné výhody.

V tíme je stále najdôležitejšia otvorená komunikácia, pretože bez nej sa nemôžu prejavíť všetci členovia tímu a tým pádom utrpí celý tím. Celý tím by mal medzi sebou veľa komunikovať, čo určite prispeje k väčšej vzájomnej spolupráci a tým aj k lepšiemu celkovému úspechu. Ak sa k dobrej a otvorenej komunikácii pridá ešte niektorá menej zaužívaná forma komunikácie, akou je napríklad spätná väzba, nepochybne to celému tímu prinesie ovocie. Tím bude viac motivovaný, ľudia budú sebakritickejší a budú vedieť ako napredovať. A vytúžený cieľ bude už len na skok...

Použitá literatúra

1. Ani Dhanta: The Dos and Don'ts of Giving Feedback. Dostupné na internete: <http://www.articlesphere.com/Article/The-Dos-and-Don-ts-of-Giving-Feedback/133186>, [cit: 2009-Október]
2. Joey Papa: The Types of Team Communication. Dostupné na internete: http://www.ehow.com/about_5373826_types-team-communication.html, [cit: 2009-Október]
3. Tom Ruggieri: Effective communication. Dostupné na internete: <http://www.health.umd.edu/fsap/communication.html>, [cit: 2009-Október]
4. Kerri Simon: Effective Brainstorming. Dostupné na internete: <http://www.isixsigma.com/library/content/c010401a.asp>, [cit: 2009-Október]

Annotation

The team destiny is in hands of communication

Communication is in a team certainly irreplaceable. There is a lot of methods of team communication, but exists a few methods, which is used often, but don't correctly everytime and thus reduce it effectiveness. In this essay, I'll primary focus on feedback in team, which is very important in good motivation and team members review, but if is used incorrectly, it can be counterproductive. The next part of essay is brainstorming, which is in present often used method to make some new ideas. In brainstorming is necessary to obtain a few principles. Finally, my essay is about problems in communications and their sollutions. The bad communication in team may result in bad cooperation in the team and therefore delayed, but in some cases failed projects.