

## Komunikace v uměleckém týmu

Dušan Ondrušek

### Umění komunikace a dialog hodnot

Vizuální umělec bývá často odkázán na tvorbu o samotě. Před obrazovkou počítače, u grafického listu v ateliéru či dílně komunikuje ponejvíce sám se sebou, případně s uměleckým dílem, které vytváří. V mnoha situacích však komunikuje také navenek – s ostatními lidmi v uměleckém či výrobním anebo realizačním týmu, s aktuálními či potenciálními diváky, s donory, médii, veřejností. Někteří umělci jsou kromě uměleckých kvalit obdařeni i schopností efektivně komunikovat a bez problémů se pohybovat v každodenním potřebném kontaktu s okolím, jiní se této způsobilosti musí učit. V tomto textu se budeme věnovat základům komunikace ve dvoustranném kontaktu s ostatními, umění komunikovat a přijímat prospěšná řešení v uměleckém týmu, jakož i základním principům vyjednávání při práci s důležitými institucemi.

Ve skutečném dialogu, který není pouze povrchní účelovou výměnou informací, jde o mnohem víc. Cílem je vzájemné obohacování, výměna a konfrontace odlišných hodnot. Skutečná kompetentnost k otevřené komunikaci znamená stávat se otevřenými pro dialog, který někdy může narušovat i základy, na nichž jsme stavěli. Znamená to zpochybňovat některé pravdy, které nás učili ve škole. Odmalička bychom se měli učit otevřenému dialogu, který v konfrontaci s jinými pravdami a viděními světa znovu objevuje a potvrzuje anebo vyvrací už jednou osvojené pravdy.

Dialog je typ diskuse, při které se pokoušíme o pochopení partnerových hodnot. Cílem není přesvědčit partnera, nesoutěžíme v brilantních myšlenkách, nejde o to, abychom pomocí většího množství faktů a přesnější argumentace dokázali, že máme pravdu. Cílem je otevřít se vidění a prožívání partnera s odlišnou osobní nebo kulturní zkušeností. Snahou je obohatit naše vidění o další rozměr interpretace světa. Otevření se jiným pohledům neznamená popření vlastních hodnot. Dialogické zkoumání nemá za úkol vyvrátit nějaká tvrzení, ale pochopit je a zjistit, zda se jejich základ a potřeby, ze kterých vyšla, nepodobají těm našim. Takový dialog může mít rozličné podoby.

Jay Rothman rozlišuje **čtyři odlišné typy dialogu při konfliktu**.<sup>1</sup>

Prvním typem je **poziční dialog**. V něm se oboustranně deklaruje zájem řešit problém, ale konverzace má poziční charakter. Partneři v diskusi se vnímají jako protiv-

Ve skutečném dialogu, který není pouze povrchní účelovou výměnou informací, jde o mnohem víc. Cílem je vzájemné obohacování, výměna a konfrontace odlišných hodnot.

<sup>1</sup> Jay Rothman, „Reflexive Dialogue as Transformation“, *Mediation Quarterly*, roč. 13, č. 4 (Summer 1996), s. 345–52.

17. Získejte o svých hlavních dárcích detailní informace. Jde to jednoduše na internetu a je to působivé.

18. Pro firemní dárcce mějte připravený plán propagace – nečekejte, až o něj sami požádají. Orientujte se v jejich podnikání: zda chtějí masový marketing (např. výrobci spotřebního zboží), nebo spíše chtějí zapůsobit na několik málo svých významných klientů (např. investiční banka).

19. Z malých dárců se mohou časem stát velcí dárci. Poskytujte jim, k čemu jste se zavázali; pokud je to možné, poskytněte i něco navíc. Udržujte s nimi kontakty po celý rok a ne jen při žádosti o příspěvek.

20. Slovo rozvoj používáme jako synonymum pro fundraising, neboť se průběžně snažíme rozvíjet vztahy se svými dárci. Chcete-li spolupracovat dlouhodobě a podle toho zacházíte s dárci, budou vašimi dlouhodobými partnery.

Z podkladů k semináři Kennedyho centra Management umění,  
konaného 23.–24. 4. 2008 v Praze  
Překlad: Institut umění – Divadelní ústav

níci soutěží v tom, kdo má pravdu. Diskuse se mění na přesvědčování a zpravidla se zasekne na cyklickém vzájemném obviňování partnera z toho, kdo patovou situaci způsobil.

Druhým typem je **dialog zaměřený na vztahy mezi partnery**. Oběma partnerům umožňuje sdílet pocity toho druhého, vyslechnout a procítit partnerův zorný úhel. Partneři si někdy ponechávají svoje protikladné představy o tom, jak postupovat, ale na úrovni vztahu se dokážou vnímat jako lidské bytosti. Učí se vyjádřit vzájemný respekt a někdy – dokonce i navzdory konfliktu, který je rozděluje – dokáží být přáteli.

Třetí typ dialogu je **„aktivistický dialog“**. Jedná se o komunikační výměnu, která vyúsťuje v praktické jednání. Představitelé odlišných stran s odlišnou osobní zkušeností či odlišným kulturním zázemím si nestanoví podmínku vcítit se a porozumět dříve, než se do něčeho společně pustí. Zaměřují se na praktické kroky. Jako doprovodný jev se díky konkrétním společným aktivitám po čase někdy objevuje i vzájemné porozumění a důvěra.

Čtvrtým typem dialogu je **dialog při řešení problému**. Ten se nejčastěji odehrává na opakovaných společných setkáních, jakýchsi dialogických dílnách. Tam je možnost vyposlechnout si hlas všech zainteresovaných stran. Tam je rovněž prostor pro sdílení emocí a také pro pochopení základních lidských potřeb všech stran. Ty bývají vnímány jako zdroj hluboce zakořeněných konfliktů. Cílem je v nekonečných dialozích změnit rámec formulace možného sporu nebo odlišného vidění světa tak, aby byl pochopitelný z pohledu základních potřeb zúčastněných partnerů, a až po této společné formulaci je možné se pustit do praktických kroků směřujících k řešení problému. Dialog je také fantazírování, je to otevřený pokus o oboustranný brainstorming.

### **Efektivní prezentace a argumentace**

Při prezentaci projektů či nových nápadů velice záleží nejen na samotné inovativní myšlence, ale také na způsobu, jakým ji prezentujeme. Způsob argumentování může dobrý nápad „prodat“, ale může jej i pochovat. Při vystoupení a obhajování projektů před komisemi se setkáváme s dobrou, přímočarou argumentací, ale někdy bohužel i s praktikami, které se rozhodně nedají považovat za přiměřené. O obou si povíme více.

Při prezentaci projektů či nových nápadů velice záleží nejen na samotné inovativní myšlence, ale také na způsobu, jakým ji prezentujeme. Způsob argumentování může dobrý nápad „prodat“, ale může jej i pochovat.

Pro jakoukoli prezentaci si už při přípravě musíme vždycky odpovědět na tři otázky. Podle odpovědi se potom přizpůsobí charakter prezentace. Klíčové otázky jsou:

- Na jakou cílovou skupinu se prezentace zaměřuje?
- Co je jádrem sdělení?
- Jakého účinku chci dosáhnout?

Při uvažování o **cílové skupině** se doporučuje zvolit si skupinu, na kterou se chcete obzvlášť soustředit. Svou cílovou skupinu vymezte co nejužší, abyste dosáhli toho nejúčinnějšího přenosu informací. Soustředte se jen na ty, kteří vás podporují anebo vás mohou podpořit v budoucnu. Faktem je, že ovlivňování funguje nejlépe bez cizího přičinění. Avšak i přesto je velice důležité, jak se budete vyjadřovat: styl (jazyk a přístup), jakým oslovíte ty, kteří vás podporují, bude jistě podstatně účinnější než styl, jaký byste použili vůči svým eventuálním protivníkům.

Při vymežování **jádra obsahu**, který se má prezentací sdělit, si ujasněte, co je podstatou toho, co chcete říci, jak to vyjádřit několika větami. Jádrem má být něco dynamického, motivujícího, inspirativního. Jádro oznámení neformulujte defenzivně, ale směřujte ho k řešení problémů. Jádro uveďte na začátku oznámení, hned po úvodu a načrtnutí problémů. Jádro se v oznámení musí několikrát opakovat. Při přípravě prezentace (ať už se jedná o dvouminutové anebo hodinové vystoupení) si naplánujte, jakého **účinku** chcete u zvolené cílové skupiny dosáhnout, co se týče informovanosti, názorů, pocitů či akce.

Přiměřená argumentace směřuje k jasnější komunikaci, postavené na racionalitě a na společném ctění pravidel dialogu. Účinná argumentace samozřejmě počítá také s emocemi, připisuje mimořádnou důležitost vztahu s argumentačním partnerem, ale cílem zůstává přesvědčit partnera o pravdě, k níž jsme dospěli, na základě faktů a zkušeností. Začneme několika pravidly o vytvoření přesvědčivého a účinného argumentu. První zásada říká, že **argument by měl být přiměřeně dlouhý**. Neměl by tedy přesáhnout vyjádření jedné nezbytné myšlenky, abychom měli jistotu, že si jej partner vyslechl. Když hromadíme argumenty, které ani „nedošly“ až k adresátovi, zbytečně plýtváme energií – jako bychom se při zatloukání hřebíku nedívali, kde je hlavička, ale bušili kladivem ze všech stran. Hluk a námaha by byly zaručené, výsledek velmi nejistý. Argument je zapotřebí vystavět tak, aby jeho **příjemce dostal šanci porozumět mu** a vytvořit si souhlasný, méně souhlasný nebo i naprosto ne-

Při vymežování jádra obsahu, který se má prezentací sdělit, si ujasněte, co je podstatou toho, co chcete říci, jak to vyjádřit několika větami. Jádrem má být něco dynamického, motivujícího, inspirativního.

Být přesvědčivý znamená vykreslovat věci z partnerovy perspektivy, dávat větší prostor věcem, které jsou důležité pro vytvoření partnerova názoru.

akceptující názor. Argument je silný tím, co je důležité pro partnera, a ne tím, co je důležité pro nás. Být přesvědčivý znamená **vykreslovat věci z partnerovy perspektivy**, dávat větší prostor věcem, které jsou důležité pro vytvoření partnerova názoru.

Dobrý argument má **jasnou strukturu**. Skládá se – jako sendvič – ze tří částí, které by se daly nazvat **titulek, tělo argumentu a přibití**. Argument by měl začínat jakýmsi titulkem, mělo by zaznít, o co půjde. Základní tvrzení, podstatná teze, aby bylo jasné, co se bude dále obhajovat. Jestliže tato část chybí, není od začátku jasné, co chceme říkat. Argument ztrácí údernost a jasnost. U partnera může vzniknout pocit: „Už tři minuty tady mluvím, a stále není jasné o čem.“ Ve druhé části argumentu – v těle argumentu – zazní vysvětlení, obhajoba, podpora fakty, citáty. Rozvedení různých aspektů zesiluje účinek. Tato část by měla mít strukturu – dává argumentaci razantnost a ztěžuje partnerovi příležitost, aby nás přerušoval, aby kličkoval a zaváděl. Struktury je možno dosáhnout logickým uváděním faktů, tvořením asociativních „kytic“ z údajů anebo pouze jednoduchým řazením.

Logické uvádění faktů obsahuje například takovéto výrazy: „To potom znamená ...; když ..., tak ...; uvědomme si, co vyplývá z této definice; uvedu příklad, který dokazuje, že alespoň jedenkrát ...“ Asociativní „kytice“ by mohla být při argumentování uvedena například zvratem: „Je spousta důvodů, proč by stát měl podporovat umělecké organizace. Část důvodů je dána veřejným prospěchem, například ..., jiná část důvodů je ..., ale nejzávažnějšími důvody jsou ...“ Jednoduché řazení znamená uvádět argumenty členěním: „Takže zaprvé ..., za druhé (a chtěl bych upozornit na tři aspekty tohoto bodu ...), a za třetí ..., a na závěr ještě jeden krátký komentář ...“

Ve druhé, „tělové“ části argumentu by měla zaznít také tvrzení nebo údaje vyvracející možné partnerovy protiargumenty (ty, které už zazněly, nebo ještě lépe ty, které ještě nezazněly, ale očekáváme, že se je partner chystá použít). Tento postup „bere vítr z plachet“ a bývá jedním z neúčinnějších.

V sekvencích většího počtu tvrzení v rámci jednoho argumentu, ale ani v sekvenci více argumentů **nejsou všechny výroky či argumenty stejně silné**. Nejlépe zapamatovatelné je to, co bylo řečeno na začátku a na konci sekvence; na tyto argumenty se reaguje nejčastěji. Platí pravidlo, že bychom neměli začínat ani končit slabými argumenty. Při vzestupné strategii (od relativně nejslabšího argumentu k silnějším)

hrozí, že se k „trumfům“ nedostaneme, protože už na začátku nám partner skočí do řeči slovy: „Už tady tě musím opravit, protože ne vždy ...“ Při sestupné strategii (od trumfu ke slabším argumentům) končíme často nejslabším argumentem a na něj partner ihned reaguje. Každou sekvenci bychom měli začít tím, proti čemu se téměř nedá nic namítat, a končit bychom měli úplným argumentačním trumfem. Sekvence síly tvrzení anebo argumentů by měly tvořit křivku tvarem připomínající visutou síť mezi dvěma stromy.

Už jsme upozornili, že při argumentaci se ne vždy používají férové postupy. Jestliže chceme vyrovnat a neutralizovat pseudoargumentační fauly, musíme je včas rozpoznat a reagovat na ně co nejdříve. Neplatí tu „oko za oko“. V oboustranném argumentačně neférovém zápase není možné vyhrát. **Argumentační fauly**, se kterými se v pracovní komunikaci můžeme setkat nejčastěji, by se daly označit jako pseudoargumentační pošpinění, pseudoargumentační kaťuše a pseudoargumentační vozembouch.

**„Pseudoargumentační pošpinění“** je neférový postup, při němž partner uvede zjevně nesmyslné, nepravdivé tvrzení, které nám připíše na vrub, a potom boduje při jeho vyvrácení. Nezajímá ho, že jsme takovéto tvrzení nevyslovili a že čin, z něhož nás obviňuje, jsme neuskutečnili. Takovéto „pseudoargumentační pošpinění“ je třeba preventivně zachytit už na začátku. Je snadnější vyvracet něco, co bylo zpochybněno, dříve, než to bylo vysloveno, než vysvětlovat, co vypadá jako zatím nezpochybněný nový fakt, který už létá v povětří. Pokud očekáváme, že něco takového zazní, zpochybníme to dříve, než to zazní. Například řeknu: „A kdyby chtěl někdo tvrdit, že ... vůbec to neobstojí, protože ...; jenom někdo velmi, velmi neinformovaný by si mohl myslet, že ...; ne všichni lidé ještě vědí, že ..., někteří by si dokonce mohli myslet takovou kapitální hloupost, že ...“

**„Pseudoargumentační kaťuše“** je neférové řazení polopravd, nepravd a částečně pravdivých tvrzení v rychlém sledu; v odpovědi potom není možné postihnout a vyvrátit všechny vyjmenované pseudoargumenty. Část lží, polopravd a nesmyslů, které nebyly vyvráceny, zůstává viset a zajišťuje pseudoargumentujícímu partnerovi převahu. Když po první sekvenci zjistíme, že je ve hře „kaťuše“, neumožníme ji opakovat. Přestože se to nesluší, skočíme partnerovi do řeči a zastavíme ho při první nepravdě. Nedovolíme mu pokračovat s vyprazdňováním pseudoargumentačního zásobníku, dokud nebude první nepravda uvedena na pravou míru.

**„Pseudoargumentační vozebouch“** je neférový postup, při němž partner zaměřuje pozornost na „diváka“, třetí stranu, která pozoruje diskusi. Rozehrává emoční, vztahovou hru. Oslabuje obsahovou stránku argumentace tím, že nepřiměřeně útočí na city. Staví se do pozice oběti a vzbuzuje v divákovi dojem, že diskusní partner je útočníkem, který mu bez příčiny ubližuje. Každý „vítězný“ argument potom interpretuje jako nepřiměřený a nevhodný útok, lépe argumentující partner vypadá jako necitlivý agresor. Takovýto pseudoargumentační bolestivý postup je nebezpečný, protože není rozpoznatelný na první pohled. Vyhnout se této hře znamená neskloznot z racionální úrovně, nenechat se vmanipulovat do sítě emocionálních pseudoargumentů tam, kde by diskuse měla být naprosto věcná. Tvrdé a disciplinované reagování na pseudoargumenty je namísto při partnerově neférovém postupu, je však nevhodné, když se partner chová přiměřeně. A netřeba připomínat, že takových situací je naštěstí naprostá většina.

### **Rozhodování při přípravě a realizaci týmových uměleckých projektů**

Jakmile se ocitneme v uměleckém týmu, neneseme odpovědnost za jakékoli rozhodnutí pouze jeden člověk, ale skupina. Pro silné osobnosti, které byly zvyklé pracovat a tvořit samy, je taková situace náročná. Rozhodovat v týmu vyžaduje vzájemně si naslouchat, někdy i ustoupit a často měnit představu, se kterou přicházejí jednotliví členové týmu. Výrazní individualisté sice racionálně uznávají, že při týmovém rozhodování je možno dospět k rozhodnutím, která mají komplexnější charakter a zpravidla umožňují vyhnout se zásadním chybám, avšak často na situaci sdíleného rozhodování a nutnosti kompromisů reagují těžce. Dosáhnout týmového rozhodnutí zpravidla trvá déle, sladit řešení se skupinou lidí je pomalejší než se dohodnout sám se sebou. Na druhé straně řešení, která prošla sítím týmového zvažování, vedou ke společné zodpovědnosti. Lidé, kteří se podíleli na přípravě rozhodnutí, ti, kdo zvažovali různé možnosti, se časem identifikují s přijatým řešením a jsou silně motivováni v realizační fázi aktivně vystupovat při jeho prosazování. Časové ztráty, které vznikají při skupinovém rozhodování, jsou často kompenzovány rychlostí, s jakou se daří implementovat projekty, pokud je realizují motivovaní členové týmu, kteří projekt považují za svůj, podíleli se na jeho přípravě od začátku, váží si ho a rozumějí důležitosti každého kroku.

Při rozhodování mívá velký počet týmů schematické, zjednodušené představy. Nevyužívají přiměřené způsoby, jelikož je neznají nebo jim nedůvěřují. Nejčastějším u nás zavedeným způsobem, jak rozhodovat, je většinové hlasování – to však velmi často nebývá ideální metoda, jak dospět k rozhodnutí při rozličných názorech ve skupině.

Je dobré, když tým bude znát více způsobů rozhodování, aby si vždycky mohl vybrat ten, který nejlépe odpovídá charakteru problému, o němž je třeba rozhodnout. Uvádíme tedy možné způsoby rozhodnutí v týmu – jejich přednosti i nevýhody.

#### **a) Vedoucí týmu rozhodne**

Existují situace, kdy je rozhodování navzdory přítomnosti týmu čistě autoritativní; vedoucí týmu se s nikým neradí, rychle rozhodne a realizuje rozhodnutí nebo vydá pokyn k jeho realizaci. Za rozhodnutí, ať už bylo přiměřené anebo chybné, nese plnou zodpovědnost a zpětně by měl informovat členy týmu o tom, jak rozhodl, případně zdůvodnit, co ho k tomuto kroku vedlo. Při požáru ateliéru není čas na demokratické diskuse či hlasování. Nejvíce pomůže, když duchapřítomný vedoucí okamžitě vydá pokyn a rozdělí úkoly. Někdy – v krizových situacích – je i méně kvalitní rozhodnutí lepší než rozhodnutí žádné.

#### **b) Vedoucí týmu si vyposlechne názory členů týmu a rozhodne**

Skupina si vybere vedoucího. Vedoucí si vyposlechne od každého, co si myslí. Následně rozhodne o tom, co bude skupina dělat. Pokud nemáme dost času, jedná se o krizovou situaci a vedoucí týmu má dostatek kompetencí, je to ideální řešení. Jestliže však nejde o krizovou situaci a důsledky rozhodnutí budou spočívat na bedrech většího počtu osob, měli bychom tento způsob minimalizovat.

#### **c) Náhoda rozhodne**

Skupina si hodí mincí nebo tahá náhodně stéblo a to rozhodne, co budou dělat. Jde o situace, kdy jsme pod časovým tlakem a nějaké rozhodnutí je lepší než žádné rozhodnutí. V situacích, kdy se nerozhoduje o klíčových otázkách týmu, a názory jsou přítom velmi různorodé, je takovéto náhodné rozhodnutí přijatelné.

#### **d) Rozhodnutí dohodou (konsenzem)**

Všichni v týmu se shodnou na jedné možnosti nebo řešení. Tým však nehlasuje. Členové týmu si vyposlechnou názory každého. Potom dospějí ke společné dohodě. Takový způsob je zpravidla velmi zdlouhavý, ale přijaté rozhodnutí má také největší trvanlivost, jelikož byli vyslechnuti všichni, všichni se mohli aktivně zapojit do rozhodování a nikdo se necítí jako poražený. Je to ideální řešení za předpokladu, že tým nemá více než 15 členů a že máme téměř neomezený čas na diskusi.



**e) Kompromisní rozhodnutí**

Každý v týmu trochu ustoupí ze svého stanoviska. Pokusí se najít takové řešení, které bude každý akceptovat. Jestliže lidé ohlašují už dopředu svoji připravenost akceptovat kompromis, je kompromis ideálním řešením zátěžového rozhodování. Klíčovou otázkou, kterou klademe v takových situacích, není otázka, zda lidé upřednostňují navrhované řešení, ale zda se dokáží smířit s nějakým návrhem, tedy zda nejsou „všemi deseti“ proti.

**f) Rozhodnutí hlasováním**

Byly navrženy různé možnosti a řešení. Členové týmu mluví o tom, které se jim zamlouvá nejvíc. O konečném řešení se hlasuje a většina se prosadí. V klíčových rozhodnutích, která budou mít dlouhodobé důsledky, je možno trvat na kritické většině (např. 75 % nebo 90 %), nikoli pouze na obvyklé aritmetické většině, pokud s tím souhlasí všichni členové týmu už před hlasováním a zakomponují to do svých pravidel. I když je většinové hlasování všeobecně spojováno s představou o demokracii, není to jednoznačně demokratický mechanismus, protože zanechává bez vlivu menšiny, které se někdy snaží zvrátit rozhodnutí nikoli v době hlasování, ale v době jeho realizace.

**g) Rozhodnutí odborníka**

Osoba, která je členem týmu a současně je i odborníkem na danou problematiku, rozhodne. Jestliže je odbornost člena týmu akceptována všemi, půjde o efektivní a zpravidla účinné rozhodování.

**h) Rozhodnutí zplnomocněnce**

Tým požádá někoho zvenku, aby rozhodl. Tato osoba se označuje jak zplnomocněnec. Tým se dohodne, že učiní, jak on/ona rozhodne. Tento typ rozhodování předpokládá velkou disciplinovanost týmu a připravenost nést důsledky rozhodnutí, které jsme přenechali někomu zvenčí. Je použitelný v situaci, kdy rozhodnutí vyžaduje specifickou odbornost, kterou nedisponuje nikdo z týmu. Je možné využívat jej ve skupinách, kde panuje velký vzájemný respekt a důvěra mezi členy skupiny. Všichni vědí, že zplnomocněnec hledá nesobecké řešení a přijímá ho s nejvyšší možnou zodpovědností za celý tým.

O způsobu, jakým tým dospěje k rozhodnutí, se má diskutovat ještě dříve, než se uplatní, a nikoli až poté, co zjistíme, že výsledek rozhodnutí týmu se nám nezamlouvá.

O způsobu, jakým tým dospěje k rozhodnutí, se má diskutovat ještě dříve, než se uplatní, a nikoli až poté, co zjistíme, že výsledek rozhodnutí týmu se nám nezamlouvá.

## Rizika rozhodování v týmu

Při týmovém rozhodování bude rozdíl v tom, jak se chová umělecký nebo výrobní tým a jak funguje náhodně sestavená skupina, kterou toho (na rozdíl od týmu) mnoho nespojuje. Například skupina mladých umělců, která se rozhodne pracovat společně a určí si základní vizi, že chce mít možnost využívat společný prostor pro ateliéry a výstavy, může být ve svém úsilí mimořádně úspěšná. Předpokládá to však, že se její členové začnou chovat jako tým. Asi každý rozumí tomu, že mezi neorganizovanou, spontánně vytvořenou skupinou a týmem je rozdíl.

Co tedy je a co není tým? Tým je koordinovaná a efektivně působící skupina lidí, kterou spojuje společný cíl a komplementarita. Při svém působení dosahuje tým více, než by individuálně dosahovali jeho členové. Pojmem tým se označuje specifická skupina lidí. Charakterizuje ji:

- společně sdílený cíl (takový, který je srozumitelný všem členům a každý člen se s tímto cílem identifikuje);
- určitá struktura – tedy děla rolí, které se vzájemně doplňují, a vedou tak k synergii (jevu, kdy se společným koordinovaným úsilím dosahuje více, než čeho by sumárně dosáhli jednotlivci, kdyby každý z nich pracoval pouze sám);
- společně sdílené hodnoty, které se někdy demonstrují vnějšími znaky (např. vtipkování a odvolávání se na symboly, které jsou plně srozumitelné jenom členům týmu, slangové označování sebe samých nebo ostatních, společně sdílené zvyky – např. co se týče trávení přestávek, upřednostňování určitých typů občerstvení, zábavy, identifikace s názvem a znaky týmu v rámci nějaké organizace...).

Mezi nejčastějšími rozdíly v projektech mezi skupinou a týmem se uvádějí tyto charakteristiky:

### Členové skupiny:

- Cítí, že jsou seskupeni pouze z administrativních důvodů, sami neměli možnost ovlivnit, do které skupiny budou patřit, pracují nezávisle, někdy se jejich práce kříží. Často může docházet k boji o pozice a k protichůdnému působení členů skupiny.
- Sami sebe často vnímají jako „nájemnou pracovní sílu“. Vzhledem k tomu, že se jen málo podíleli anebo vůbec nepodíleli na plánování cílů skupiny, mají sklon věnovat se hlavně svým osobním cílům. I velice schopní pracovníci se s nápady projeví málo, jejich využití může zabránit řídicí pracovník nebo jiný člen skupiny.

Tým je koordinovaná a efektivně působící skupina lidí, kterou spojuje společný cíl a komplementarita.

- Prikazuje se jim, co mají dělat, a nikdo se jich neptá na jejich návrhy nebo zlepšení.
- Nedůvěřují motivům svých kolegů, nevědí, kdo má jakou pozici. Vyjádření vlastního názoru či nesouhlasu se považuje za rozvratnické chování.

#### **Členové týmu:**

- Uvědomují si svoji sounáležitost a chápou, že svých osobních i skupinových cílů mohou nejnadhěji dosáhnout vzájemnou podporou. Neztrácejí čas bojem o pozice ani o osobní prospěch na úkor druhých.
- Se svou prací a s pracovní skupinou se ztotožňují, protože jsou oddaní cílům, které sami pomáhali vytvořit.
- K úspěchu organizace přispívají každý svým jedinečným talentem a poznatky.
- Pracují v atmosféře důvěry, která podněcuje k otevřenému vyjadřování názorů, nápadů, nesouhlasu či jiných pocitů.
- Využívají otevřenou diskusi a komunikaci, snaží se navzájem pochopit svá stanoviska a názory.

Efektivní interakce mezi členy týmu vedou k objevům v týmu, tj. k poznatkům, řešením a náhledům, ke kterým by nedospěl žádný člen týmu samostatně. Od vedoucího týmu to však vyžaduje, aby dokázal vytvořit prostředí, v němž se všichni členové týmu cítí být akceptovaní, rovnocenní a plnohodnotní, kde se chovají uvolněně a cítí se bezpečně. Základní rozdíl mezi efektivním týmem a skupinou je ten, že skupina nezářídka produkuje negergii, zatímco efektivní tým vytváří synergii. Negergie znamená, že hodnota vytvořená společně skupinou je menší než součet hodnot vytvořených jednotlivci, kteří pracují sami. Synergie (a vyšší efektivnost týmu) je možná i díky existenci týmových rolí, kterým se budeme věnovat později. Dobrá komunikace v týmu se projevuje těmito charakteristikami:

- Aktivní naslouchání.

- Poskytování podpory a vytváření příznivého psychologického klimatu – povzbuzování lidí k tomu, aby hovořili otevřeně a bez obav z toho, že budou za své nápady kritizováni. Členové týmu musí cítit, že každý z nich je pro tým důležitý a znamená jistý přínos. Jestliže se lidé musí převážnou část času bránit před útokem a kritikou, zaměstnávají se dosahováním vlastního bezpečí v týmu a nikoli růstem týmu.
- Schopnost rozlišovat a konfrontovat – rozlišování mezi faktickými a osobními otázkami a připomínkami. Schopnost směřovat připomínky při prezentaci konfliktních myšlenek od osob na fakta.
- Snaha o kvalitu jakožto osobní angažovanost členů týmu na kvalitní práci. Tým nemůže být úspěšný, pokud jeho členové sami neakceptují odpovědnost za kvalitní práci.
- Akceptace různorodosti – tedy toho, že každý člen týmu s sebou přináší hodnotný soubor dovedností a schopností, které jsou pro tým potřebné. Jde tedy o akceptaci myšlenek a nápadů každého jednotlivce.
- Zpětná vazba ve smyslu otevřené a čestné komunikace je rozhodující při dosahování dobrých výsledků.

### Rozhodování a týmové role

Tým je silný tehdy, když se skládá ze členů s různými dovednostmi a když všichni navzájem tyto dovednosti znají a respektují. V méně rozvinutých týmech se role lidí v týmu někdy nemusí příliš odlišovat. K výkonu celkově postačuje znásobení síly a umu jednotlivců, dělba a doplňování rolí nemusí být nevyhnutelné. Stejnost jako kritérium pro vymezení týmu však někdy může přinášet i problémy. V mnoha případech s tímto kritériem nepochodíme. Jestliže úloha jednotlivce v týmu není odlišná od toho, co dělají všichni ostatní, může to u lidí budit dojem, že jejich pozice je zastupitelná, a proto není nijak zvlášť významná.

Jaká je tedy typologie rolí v týmu? Laická pozorování týmů nás přivedou k velmi přehledné typologii. Skoro vždycky objevíme v týmu „lídra“ – člověka, který udává tón, vidí dopředu a má přirozenou autoritu, díky níž jej ostatní následují. Někdy je možné objevit v pozadí za lídrem „šedou eminenci“, která není tak viditelná jako lídr, ale jejíhož názoru si lídr váží, člověka, který lídra často ovlivňuje při jeho rozhodnutích.

*Tým je silný tehdy, když se skládá ze členů s různými dovednostmi a když všichni navzájem tyto dovednosti znají a respektují.*

„Šedá eminence“ mívá výrazně koncepční myšlení, ale nerada se prosazuje. Někdy jde spíše o manipulátora, který neriskuje kůži, ale „dává rozumy“ a nechává ostatní jednat namísto sebe. Skoro vždycky je možné v týmu objevit i nejméně oblíbeného, odlišujícího se člena, na kterého mají ostatní tendenci (někdy oprávněně, někdy neoprávněně) svalovat vinu za neúspěchy. Hovorově by se mu mohlo říkat „černá ovce“ nebo „hromosvod“. Tým často potřebuje i tuto roli. Pokud po napětí vyloučí takového člena ze svého kruhu, obvykle tato role po čase přistane na někom jiném. Tým má zpravidla i jednoho nebo více mimořádně zodpovědných a výkonných „pracantů“ či „dokončovačů“. Díky takovýmto členům se týmu daří dokončovat i úkoly, na které nikdo nemá trpělivost a energii. Velmi často je možné v týmu vysledovat také člověka, který má smysl pro inovace a nebojí se riskovat a pouštět se do nových úkolů. Možná by se pro něj hodilo označení „inovátor“ nebo „iniciátor“. Některé projekty by bez něho nikdy nezačaly. Je proto užitečné, když má takovýto člověk v týmu svoji protiváhu, „kritika“, který ho koriguje a realistickým, skeptickým a kritickým postojem působí jako účinný filtr na jeho zapálené nápady. Různé teoretické koncepty nabízejí různorodé dělení týmových rolí. Jestliže jako kritérium při jejich definování zvolíme úlohy, které má tým vykonávat, potom může být užitečné obeznámit se s dělením, které jsme mírně upravili podle Jennifer Hendersonové. Ta dělí hlavní oblasti úloh týmu na:

- usměrňování (aktivity spojené s určováním směru rozvoje týmu),
- řízení, vedení z komentujících pozic,
- hodnocení činnosti v týmu.

V každé z těchto oblastí je možné identifikovat přinejmenším čtyři možné role.

V usměrňování týmu často objevujeme následující role:

- prvolezec klade nové otázky a hledá neobjevené cesty,
- instruktor odpovídá na otázky a přináší údaje,
- lídr přináší skupinová pravidla a styl, nadchne,
- následník podporuje ostatní a vyvolává v nich nadšení a zápal pro ideje prvolezce, instruktora a lídra.

V řízení týmu se často setkáváme s následujícími rolami:

- komentátor analyzuje a syntetizuje údaje,
- koordinátor slaďuje a integruje údaje a postupy,
- podporovatel podporuje a usměrňuje nasmělé a pasivní členy,
- uklidňovatel pomáhá dosahovat harmonie, konsenzu a kompromisů.

Ve funkcích hodnocení týmu často rozeznáváme role:

- kritik přehodnocuje nápady a rozhodnutí a navrhuje změny a jiné alternativy,
- korektor pravidelně kontroluje a opravuje ostatní,
- monitor poskytuje týmu nezávislou zpětnou vazbu, v nevyhnutelném případě intervenuje,
- domovník dohlíží na dodržování pravidel, pořádku a disciplíny.

Toto je, přirozeně, ideální rozvrstvení týmových rolí ve větším týmu. V menším týmu se úlohy i týmové role soustřeďují a lidé zastávají větší počet rolí současně. Běda však týmům, jejichž představitel má tendenci zastávat všechny tyto role sám. Hrozí mu, že po čase skončí.

### Jev groupthink

To, že skupina lidí vytvoří dobrý tým, který se snaží o efektivní komunikaci, není zárukou, že nebude docházet k chybám. Jednota cíle se nemá zaměňovat za jednotu myšlení. Na to, aby tým byl týmem, potřebuje vzájemnou podporu a důvěru členů, ale stejně tak i svobodu vyjadřovat kritiku. Potřebuje také soutěž idejí, která vytváří předpoklad, že se při rozhodování o záležitostech týmu bude posuzovat více možností, a vytvoří se tak východisko pro nejlepší výsledky. Tým je vzdálen romantické představě o skupině usmívajících se, vzájemně do sebe zamilovaných lidí, kteří se nehádají a vždycky se na sebe těší. Naopak, takovýto stav by mohl být zhoubný pro výkonnost a dlouhodobé fungování týmu. Skupina se může dopouštět chyb nejen na základě pasti vzniklé lídrovým příliš autoritativním vedením. Stejným nebezpečím je stav, kdy je nejvyšší hodnotou skupiny její vzájemnost, koheze a všeobjímající pohoda. Chorobný jev chybného uvažování, které vyplývá z falešné atmosféry „týmové jednoty“, nazval Irving Janis „fenomén groupthink“.<sup>2</sup> („Groupthink“ doslova znamená „skupinové myšlení“. Výstižnější by však asi bylo hovořit o skupinové zbednělosti, zaslepenosti nebo o démonu skupinového souhlasu.)

*K tomuto jevu dochází ve vysoce soudržných týmech, kde spolu členové drží natolik, že se začínají uzavírat před vnějšími vlivy. Komentáře k práci, doporučení a zpětnou vazbu považují za útok či hrozbu pro tým. Projevy, které jsou za normálních okolností pro tým zdravé, se vystupňují do té míry, že začínají týmu škodit. Uvedme osm nejznámějších projevů tohoto jevu a ilustrační výroky, které je charakterizují:*

*To, že skupina lidí vytvoří dobrý tým, který se snaží o efektivní komunikaci, není zárukou, že nebude docházet k chybám. Jednota cíle se nemá zaměňovat za jednotu myšlení.*

<sup>2</sup> Irving Janis, *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Boston 1972.

■ **Smysl pro solidaritu:** Vede členy skupiny až k tomu, že upřednostní solidaritu před komplexním pohledem, který by znamenal rozdílnost náhledů a spory. „Po léta jsme se nehádali, spolu jsme začínali, vždycky jsme se měli rádi a mysleli jsme stejně, a teď nás chce někdo rozbít. Lidi, kteří mají jiný názor a vnášejí sem konflikty, je zapotřebí raději vyloučit z organizace dřív, než se začneme hádat jako na tržišti.“

■ **Ztráta kritického myšlení:** Začíná se vyskytovat ve skupinách, které příliš drží při sobě. „To, co děláme, musí vyjít. Určitě to nemá chybu, a kdyby si to někdo náhodou i myslel, není třeba ho poslouchat. Projekt, do kterého se pouštíme, je prostě dokonalý.“

■ **Iluze nezranitelnosti:** Na základě dosavadních úspěchů si skupina začne nekriticky namlouvat, že má ve všem pravdu a že si může dovolit riskovat. „Vždycky nám ten grant schválili, už nás znají, vědí, že odvádíme dobrou práci. Ten grant nám dají, i když projekt nebude napsaný nejprecizněji.“

■ **Společné stereotypy o oponentech:** Skupina si představuje všechny oponenty jako nepřátele, protože obraz společného nepřítele posiluje soudržnost. „Určitě nám závidí, nepřejí nám, chtějí nám uškodit. Proč by nás tak tvrdě kritizovali? Není třeba je poslouchat, zákeřníky.“

■ **Vyhraněné racionalizace:** Skupina jako by ztrácela soudnost. Aby nemusela být konfrontována s faktem, že nemá pravdu, vypracuje si dokonce i na hlavu postavená zdůvodnění, proč postupuje správně, tzv. racionalizace. „Je pravda, že doteď jsme nikdy nepracovali na projektech, které využívají výtvarného citění dětí, a nemáme tolik praktických ani teoretických zkušeností jako jiné organizace. Ale my ten projekt zvládneme velice dobře, protože mnozí z nás mají děti a vědí, co děti potřebují; každý z nás byl dítětem a rozumí tomu, co dítě chce, a navíc, znevýhodněné dítě potřebuje lásku a cit jako zdravé, jenom o něco více.“

■ **Plášťik moralizování:** Zabezpečuje se vnitroskupinovou podporou. Skupina si začíná namlouvat moralizující vysvětlení, která by měla ospravedlnit i ty kroky a rozhodnutí, jež jsou na hranici společenských a etických norem. „Za normálních okolností si nemůžeme natolik zvyšovat odměny, ale toto byla skutečně výjimečná situace. To uzná každý, kdo do věci vidí zblízka. Jenom neinformovaní lidé zvenku to nemohou pochopit.“

■ **Autosugestivní přizpůsobování si reality:** Nastává v okamžiku, kdy skupina přesvědčí sebe samu, že i ostatní lidé a instituce musí vnímat situaci tak jak oni. „Peníze na průzkumy potřeb jsou v tomto případě luxusem. Víme, kde jsou skutečné potřeby našich potenciálních klientů. Je to jasné a oni to tak také cítí. Když s nimi hovoříme, nepovědí to sice přesně těmito slovy, ale jejich odpovědi vyznívají jednoznačně.“

■ **Iluze jednomyslnosti:** Vytváří se uvnitř skupiny tak, že v určitém okamžiku má každý člen pocit, že předložený názor skupina přijímá. Má-li někdo odlišný názor, začne o něm pochybovat a raději se ani neozve, aby nenarušoval skupinovou jednotu. „Chtěl jsem něco podotknout, ale myslím si, že ani není třeba se tomu věnovat; nyní si nejsem úplně jist, jestli byly moje informace správné. V podstatě jsem chtěl říci jen tolik, že jsem rád, že se tak rychle blížíme k cíli a řešení jsou tak zřejmá.“

Jevu „groupthink“ se připisují i chybná skupinová rozhodnutí s katastrofálními důsledky. Takové bylo například zanedbání všech výstrah při odstartování raketoplánu Challenger. Skupina konstruktérů a řídicí štáb se nechali natolik uchlácholit vlastní představou dokonalosti, že vytvořili atmosféru, ve které nebylo vhodné zpochybňovat jistý úspěch raketoplánu, a přeslechli kritické hlasy. To bylo rovněž jednou ze závažných příčin katastrofy, která krátce po startu způsobila smrt osmi kosmonautů a nedozírnou ekonomickou škodu. V týmech hrozí jev groupthink hlavně v kamarádských skupinách, kterým se daří a neuvědomí si, že kromě spokojenosti je důležitý také jejich výkon.

### **Vyjednávání a jednání s institucemi**

Vyjednávání je specifickým typem diskuse, při níž se obě strany podřizují určitým pravidlům a setkávají se s cílem dospět k nějakému typu dohody. Při kultivovaném jednání se postupuje po určitých krocích a už na začátku se dohodne jakási „pojistka“ – co bude následovat, pokud se nepodaří dospět ke vzájemně přijatelné dohodě. Ne každá diskuse je vyjednáváním.

Vyjednávání bude mít samozřejmě jinou podobu, když se bude týkat jednotlivců, například dvou partnerů v projektu, než když půjde o velké skupiny či instituce, které jednají o dlouhodobých otázkách s masivním finančním dosahem. Všeobecně se však doporučuje přidržovat se několika zásad a kroků.



V **přípravné fázi** vyjednávání, která bývá nejdůležitější fází celého procesu, se doporučuje:

- identifikovat, kdo jsou klíčoví partneři, kdo má oprávnění uskutečnit rozhodnutí za druhou stranu;
- identifikovat oblasti a problémy, kterým je zapotřebí se při vyjednávání věnovat (Jaká máme fakta? Jaká fakta nám chybí? Proč se ukázalo vyjednávání jako nutnost?);
- identifikovat vlastní cíle vyjednávání (naše zájmy, minimálně akceptovatelná východiska a cíle, kterých bychom si přáli dosáhnout, odhad – jaké jsou naše šance na úspěch?);
- identifikovat, co při vyjednávání očekáváte od druhé strany (Jaké jsou jejich cíle, strategie a taktika, kterou od nich očekáváte, jak asi vnímají a interpretují vaše zájmy? Jaká jsou asi jejich minimální a maximální očekávání? Kde jsou jejich slabá/silná místa? Jaké je asi jejich vnímání vašich zájmů?).

V průběhu **střední fáze** vyjednávání:

- stanovte základní („procesuální“) pravidla v době vyjednávání s ohledem na průběh jednání, frekvenci a délky schůzek, výstupy z jednání;
- vždy průběžně sumarizujte, co se událo (dohodlo) na předcházejících setkáních;
- identifikujte, co blokuje vaše zájmy a zájmy druhé strany ve směru identifikovaných položek vyjednávání;
- posilujte důvěru, prezentujte dobrou vůli, vyhýbejte se kompromisům a slibům (velkým i malým), které byste nemohli splnit;
- zkompletujte fakta a návrhy své strany, předložte je a vyjasněte body souhlasu a nesouhlasu;

- pokud jednání uvázlo na mrtvém bodě, zorganizujte neformální setkání s cílem přehodnotit strategii, vyměnit si nové informace, zjistit, jaká je podpora (týkající se toho, jak postupují jednání) uvnitř vlastní strany.

**V závěrečných fázích jednání:**

- určete přijatelné pozice obou stran – čeho se mohou vzdát a co je pro ně hodnotou;
- pokuste se o kompromis formou dodatečných podmínek k dohodě a formou přechodného uspořádání před uzavřením dohody;
- jestliže dochází k neshodám, určete priority mezi jednotlivými položkami a nejprve se zabývejte jednoduššími položkami, snažte se získat protinávrh druhé strany, a pokud je to vhodné, rozdělte tým do pracovních skupin, které by pracovaly na nevyjasněných položkách;
- přizpůsobujte návrhy tak, aby se dosáhlo souhlasu, a určete konečné termíny dohody;
- uzavřete formulaci dohody (zapsání, stylizaci, překlad, technické otázky, rozmnožení materiálů);
- připravte konečnou verzi dohody k prvnímu ověření a „vyzkoušení“ celého dokumentu za účelem ujistit se, že je v souladu se všemi všeobecnými i specifickými kritérii;
- předložte materiál ke konečnému odsouhlasení a podepište jej.

Specifickým problémem bývá vyjednávání, které se týká ceny uměleckého produktu nebo služby v rámci uměleckého projektu, a proto uvádíme několik doporučených zásad pro takovéto situace.

### **Zásady diskuse o ceně nabízené služby**

Jestliže zájemce o váš umělecký produkt (případně partner) argumentuje, že je cena vašeho produktu nebo vaší služby příliš vysoká, můžete si toto vyjádření interpretovat i tak, že klientova touha získat tuto službu je zřejmě příliš nízká. Všeobecné pravidlo říká, že byste se měli zaměřit spíše na porozumění tomu, o jakou službu klientovi přesně jde a jestli je možné ovlivnit jeho zájem o službu, a nezaměřovat se na argumentování a zdůvodňování výše ceny.

#### **1. Předem si připravte protiargumenty vůči partnerovým/klientovým námitkám ohledně ceny.**

Shromážděte si přesná fakta o konkrétní podobě a přednostech služby, kterou jste schopni poskytnout, mějte je s sebou i v písemné podobě. Např.: „Myslím, že se jedná o podobný případ, jakým byla naše účast na dvou podobných projektech v minulosti, a tehdy byla cena taková, jakou požadujeme i nyní.“

#### **2. Zdůrazňujte přednosti, které jsou odůvodněním vyšší ceny.**

Při každé zmínce o přednosti služby si ověřte, zda a jaký význam má uvedená přednost pro klienta. Např.: „Když už budete mít od nás vypracovaný logotyp, můžete ho využít i na jiných designérských produktech.“

#### **3. Nenechte se znervóznit opakovanými otázkami na podobu vaší služby.**

Množství nepříjemných dotazů na cenu si vysvětlete jako klientovy signály, že začíná vážně uvažovat o koupi. Pochvalte klienta za jeho dobře položené, odpovědné otázky. Např.: „Jsem velice rád, že se ptáte na tento aspekt, poněvadž právě toto je velmi důležité; myslím, že jste přesně vystihl, co je zde podstatné.“

#### **4. Nezačínejte nabídku uvedením ceny.**

Nezmiňujte se o ceně dříve, než uvedete klíčové charakteristiky nabízeného produktu, signály o umělecké hodnotě a přednosti, na jejichž základě je výše ceny oprávněná. Pokud je cenové rozpětí větší, popište nejprve více typů služby a až potom uveďte možné ceny.

#### **5. Dříve než odpovíte na klientovu cenovou námitku, analyzujte ji prostřednictvím porovnávání a objasňování součástí služby.**

Např.: „Naznačil jste, že cena je příliš vysoká. Dříve, než vám odpovím, je třeba se zeptat: Příliš vysoká v porovnání s čím?“

**6. Zdůrazněte výrazný rozdíl v odlišné hodnotě různých typů služby v porovnání s minimálními cenovými rozdíly mezi jednotlivými typy.**

Např.: „Správně vám rozumím, že se zajímáte o cenu, nicméně to, o co vám jde nejvíc, je získat za své peníze co nejlepší hodnotu, vidíte?“

**7. Nepolekejte se cenového porovnávání se službami jiných firem nebo poskytovatelů.**

Např.: „Rozumím tomu, že jejich cena je jiná, a asi pro to mají své odůvodnění, stejně tak jako my máme relevantní vysvětlení pro oprávněnost cen našeho ateliéru či dílny.“