

**Pavel Ecler**

## **OTÁZKY VÝZKUMU VÝCHOVY KOLEKTIVŮ**

Dovolte mi, abych přednesl pár slov o problematice výchovy týmů. Nebudu předkládat hotový projekt, jen určitá východiska.

Pedagogika se odnepaměti zaměřuje zejména na výchovu individuality a na její začlenění do celé lidské společnosti. Jedno od druhého ani nejde oddělit. Výchova ke skupině a ve skupině stojí zatím spíše na pokraji pozornosti.

Nebudu teď rozebírat, proč tomu tak je. Zaměřím se na to proč by tomu tak být mělo. Kromě rodinné výchovy, což je specifická záležitost, se nyní dostává do popředí společenská objednávka na výchovu odborných profesních týmů pracujících v extrémně náročných podmínkách. O tuto problematiku se zajímají různé instituce, ale pro přehlednost se teď budu věnovat pouze výchově týmů v podmínkách armády.

Jaké je kritérium pro posouzení zda je tým dobrý nebo nikoliv? Jednoznačným kritériem byla pracovní výkonnost, v určitých případech doplňovaná kritériem maximální povolené chybovosti.

Prudký pokles výkonnosti, nebo naopak prudký jednorázový nárůst chybovosti se klasifikoval jako selhání lidského faktoru. Při analýze příčin se takřka vždy objevily problémy psychického rázu ať už individuální, nebo mezilidské. Nově se tedy za dobrý tým považoval takový, jehož členové dlouhodobě dodržují výkonnostní normu a nepřekračují chybový limit.

Jinými slovy se za dobrý tým považuje takový, který nedává vzniknout mezilidským konfliktům a osobní problémy svých členů řeší dříve, než mohou znamenat sledované ukazatele pracovního výkonu. Popisný znak pro takový kolektiv ovšem nadále chybí - proto je definován takto opisem přes měřitelné veličiny výkonu a času.

Způsoby jak nebezpečí selhání lidského faktoru omezit nebo zcela eliminovat jsou dva:

první z nich obchází podstatu problému a nahrazuje lidský tým technikou (nejčastěji výpočetní, zpravodajskou, komunikační, dopravní nebo manipulační),

druhý ze způsobů se snaží omezit nebezpečí selhání lidí jejich výběrem a přípravou. I zde existují dvě různé cesty.

Cesta již uskutečňovaná v praxi u vojenských pilotů Ústavem letectví je cestou přísného výběru. Uchazeči procházejí při výběru, během studia na Vojenské akademii, při nástupu k útvarům i během praxe psychologickými testy zkoumajícími jejich schopnosti i jejich osobnost. Z osobnostních charakteristik se sleduje: nervozita, agresivita, deprese, vzrušivost, zdrženlivost, extroverze, labilita a

maskulinita. Velmi přísným posuzováním těchto znaků se druhotně dosahuje kýmých výsledků při týmové práci. Výhodou pro objednavatele je možnost tvořit vyhovující týmy jakkoli náhodně ze skupiny takto vybraných jedinců a libovolně tyto týmy početně zvětšovat, zmenšovat nebo personálně obměňovat bez komplikací. Jistou výhodou tu je odborností homogenita týmu a externí druh vzájemné spolupráce. Limitující nevýhodou je silně omezený počet vyhovujících jedinců.

Druhou cestou, jíž by mohlo v budoucnu zkoumat pedagogicko-psychologické pracoviště VA, je možnost tvořit týmy kombinací lidí s vlastnostmi, které sice nedosahují úrovně výběru u pilotů, ale ve vzájemné shodě by byli skupinou dobré vlastnosti posilovány a špatné vlastnosti eliminovány.

Mimo motivaci a už uvedené vlastnosti by se při výběru zkoumala družnost, dominance, reakční stereotyp, organizační a komunikační schopnosti, kooperativnost. Z těchto lidí by se pod kontrolou vojenského pedagoga tvořil tým, který by se nasazoval do praxe už jako funkční celek.

Značnou komplikací je požadavek odborností heterogenity takového týmu, dublování rozhodovacích funkcí odborných a řídicích, přenášení zodpovědnosti z odborností na odbornost, interní forma spolupráce, koordinace činnosti osádek, velitelských sborů a štábů po horizontální organizační hladině a požadavek okamžité nahraditelnosti kohokoliv z týmu.

Závislá proměnná - dlouhodobá úroveň výkonnosti a nízká hodnota chybovosti - bude tedy závislá jednak na výběru členů týmu, jednak na úrovni cílené výchovy k týmové práci. Obě tyto závislosti jsou, ve smyslu teorie výběru jednotlivců s vlastnostmi vzájemně se kompenzujícími, neoddělitelné a posuzovaly by se jako jedna závislost. Výběr a výsledky výchovného působení tvoří takto jeden faktor, neboť správnost (eventuelně nesprávnost) výběru se projeví už během procesu výchovy a zároveň jako jeho součást. V procesu výchovy k týmové spolupráci bude tedy možno nesprávný výběr buď korigovat, nebo anulovat vyloučením sporného jedince a jeho nahrazením náhradníkem.

Celý výsledek výzkumu tedy bude z valné části záležet na zvolených pedagogických metodách. Jejich výběr natolik podmiňuje rozsah a způsob výzkumu, že je to dnes prakticky vše, co jste se mohli ode mne o výzkumu výchovy týmů dozvědět. Děkuji vám za pozornost.

**Pracoviště autora:**

**Mgr. Pavel Ecler, Vojenská akademie Brno.**