

{jathumbnail off}

HR oddělení Googlu strávilo 5 dlouhých let nad tím, aby odpovědělo na otázku, jak vybudovat perfektní tým. Výsledky projektu Aristotle byly letos v únoru prezentovány v New York Times [2]. Hned v úvodu prozradíme, že perfektní tým vůbec není o lidech a o tom, co umí nebo jakou mají osobní historii. Cestou k perfektnímu týmu je **psychologická bezpečnost** [1] [2].

Produktivita skrytá v atmosféře a náladě

Dlouhých 15 let ležel víceméně v zapomnění výsledek výzkumu týmu profesorky Amy C. Edmondson z Harvard Business School na téma **psychologické bezpečnosti** a učení v pracovních týmech. Až teprve v roce 2014 se dostal do mírně širšího povědomí díky její [TEDx přednášce](#)

na Harvard Graduate School of Education. Původní studie byla prováděna na 51 pracovních týmech v jedné výrobní společnosti. Edmondsonová však pokračovala s obdobným výzkumem dál, třeba i v nemocničním prostředí. Její závěry byly jasné a vždy stejné – efektivita týmu přímo závisí na otevřenosti komunikace uvnitř týmu, zejména v okamžiku, kdy se něco nepovede [1]. Tento fenomén moci promluvit o své vlastní chybě, smět se zeptat (bez následné dehonestace) na něco, co „asi“ je všem kromě vás naprosto jasné, či moci sdílet svůj odlišný názor v prostředí, kdy všichni ostatní mají jiný, nazvala **psychologická bezpečnost**.

A v novém kontextu nedávno ukončeného projektu Google Aristotle, který de facto potvrdil závěry její dvě dekády trvající práce, už nejde **psychologickou bezpečnost** opomíjet. Google totiž přímo došel k závěru, že je dokonce nezbytné, aby se všichni členové týmu k řešeným problémům měli šanci vyjádřit.

„Dokud každý v týmu dostal příležitost promluvit, týmu se dařilo. Jakmile jediný člověk, či malá skupina, mluvila po celou dobu, kolektivní inteligence se snížila,“
zní jeden ze závěrů výzkumu [2].

A Google je ve svých závěrech neúprosný. Nevolí tak diplomatický jazyk jako některé vědecké studie. Ostatně staví na tvrdých datech a tvrdě rešeršní práci. Projektový tým Google Aristotle totiž nečerpal jen z interních dat Googlu, ale provedl rešerši 50 let psychologických výzkumů v této oblasti. Původním cílem bylo najít ideální kombinaci typů osobností, lidí s různými dovednostmi a osobní historií, či ideální kombinace z pohledu věkové, pohlavní a případně i

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pondělí, 08 Srpen 2016 15:46 -

sexuální a rasové diverzity. Ostatně v různých testech typů osobnosti, v lepším případě [MBTI](#) a v horším případě různých „vlastních“ dnes řada korporací utápí nemalé peníze. Odpověď na to, jak vybudovat perfektní tým, jí však nyní už prokazatelně nikdy nedají. Výsledky výzkumu Googlu totiž ukázali, že

je

to vlastně

úplně jedno, kdo v tom týmu je

[2].

Na efektivitu má vliv

něco zcela jiného – atmosféra a nálada v týmu –

psychologická bezpečnost

Proč je psychologická bezpečnost důležitá a jak ji dosáhnout

Jak ale vybudovat v týmu **psychologické bezpečí**? Pocit bezpečí je podle Abrahama Maslowa hned po fyziologických potřebách jednou z nejdůležitějších potřeb člověka [4]. Není-li naplněn, nepřicházejí (nejen) na pracovišti ani vyšší pocity – sounáležitosti, uznání a sebeaktualizace (či chcete-li v tomto kontextu seberealizace). **Ze**

zaměstnance, co se necítí v práci v bezpečí, nevydolujete to nejlepší ani náhodou!

Naopak, často bude bojovat s úzkostmi, což v okamžiku, kdy

60 až 70 % lidí je emočně labilních

[přední česká psychoterapeutka na KBT úzkostných poruch Mgr. Katarína Durecová], skutečně není pro firmu nejlepší.

Edmondsonová však přichází s řešením. Na základě zjištění, že lepší týmy dělají více chyb, tedy těch, o kterých se ví, že nastaly, přeformulovala pracovní úkoly na „problémy učení se.“ Úkol není něco, co je třeba udělat, je to něco, kde se máme příležitost něco naučit. Tato premisa následně umožňuje rychlé a efektivní dosažení psychologické bezpečnosti, pomocí využití následujících tří manažerských nástrojů:

Zdůraznění, že u daného úkolu je extrémní úroveň nejistoty a vzájemné provázanosti. Že jsme nikdy nic podobného neřešili, nevíme, co se stane, a kvůli tomu potřebujeme každého z vás, vaše mozky i pohledy na věc. U rutinních úkolů je zřejmé, že to v této formě není možné použít. Japonci však tento háček obešli už v 50. letech minulého století, prostřednictvím [kaizen](#)

(japonsky zlepšení). I rutinní úkoly lze zlepšovat a zefektivňovat, pakliže to zaměstnanci dostanou jako úkol a dostanou na něj čas. Obvyklá implementace kaizenu je ta, že na závěr pracovního dne přemýšlíte 5 minut, co bývalo šlo dělat lépe a efektivněji. K tomu, aby kaizen

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pondělí, 08 Srpen 2016 15:46 -

v této formě fungoval i v českých podmínkách však potřebujete nastavit motivaci zaměstnanců a mít už vyřešenou otevřenou komunikaci. Poslední, co zaměstnanec se zlepšovacím návrhem chce slyšet je: „To je ale blbost,“ nebo „Ty jsi ale vlezdoprdelka.“

Připustte vlastní omylnost. Ale opatrně, abyste nenarušili podřízeným jejich pocit bezpečí, že v případě problému vše vyřešíte. Stačí použít jemnější formulace jako:

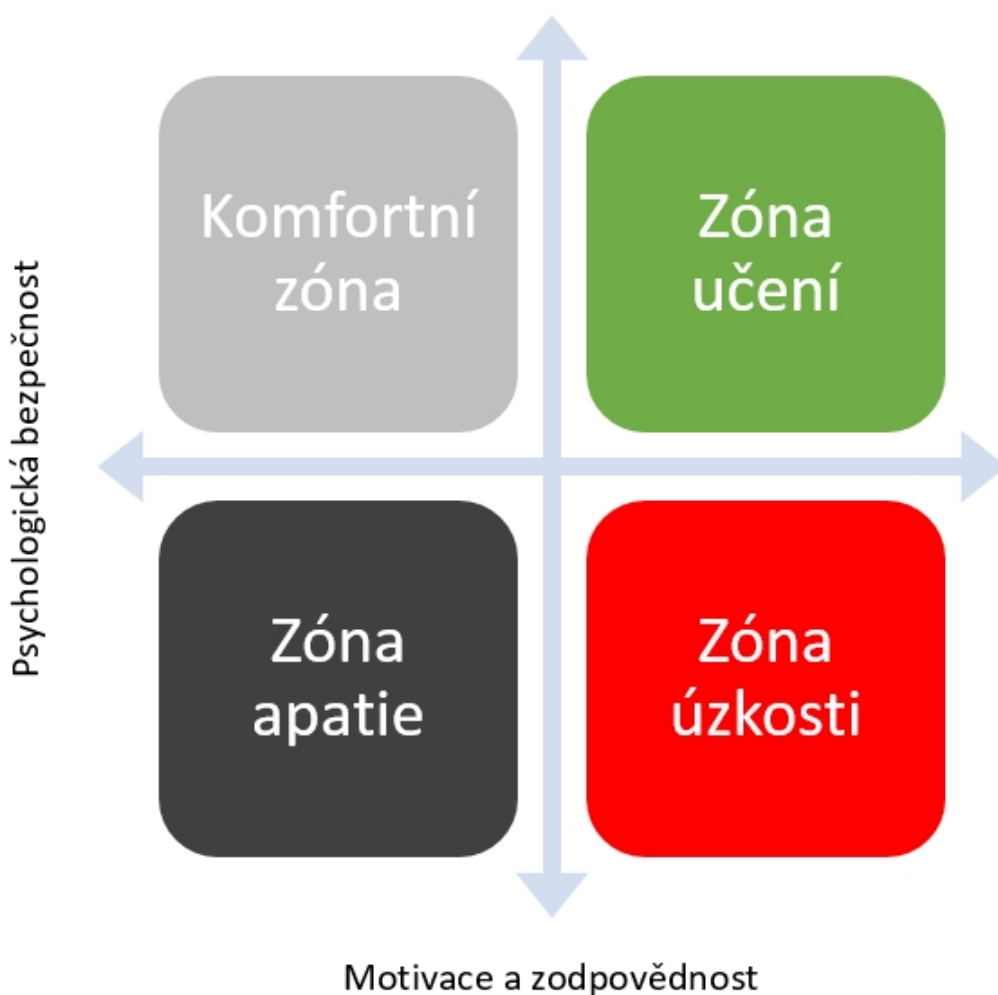
„I já můžu občas něco přehlédnout nebo mi něco může uniknout,“

případně ještě elegantněji něco ve stylu:

„Vy s tím přicházíte do styku každý den, jste odborníci ve svých oblastech a já vám plně důvěřuji, nebojte se proto se mnou nesouhlasit anebo přijít s něčím, co já třeba nevidím. Jsme tým a jedině jako tým jsme také silní.“

Budte vzorem zvědavosti. Je to takový nevinný trik, který jsem kdysi viděl a bezmezně obdivoval u jednoho ředitele jedné z německých bank v Česku. Ten člověk se neustále ptal a byl zvědavý, tak trochu jako malé dítě. V jeho společnosti jste si tak připadali tak nějak „důležitější“ a bariéry říci od srdce svůj názor v podstatě neexistovaly. Jeho umem bylo, že to mistrně využíval i při obchodních jednáních. A přesně to říká Edmondsonová – pokládejte hodně otázek, donutí to ostatní členy týmu se zapojit a odpovídat na ně. Přestanou se bát říci svůj názor.

Psychologická bezpečnost vs tlak na výkon



~~Společnost a její etika~~ Spatně nastavené metriky způsobují depresi střednímu managementu

Ještě se nabízí otázka, co se vlastně stane, pokud **psychologická bezpečnost**, či případně motivace a odpovědnost nejsou dostatečně dobře nastaveny, případně (u **psychologické bezpečnosti**) nejsou přítomny vůbec. Pak nastává buď komfortní zóna, kdy je psychologická bezpečnost vysoká, ale nikdo nemá za nic reálnou zodpovědnost; zóna apatie, kdy nikdo nemá za nic zodpovědnost a zároveň úroveň psychologické bezpečnosti je nízká; anebo nejhorší a obávám se, že nejobyklejší, scénář - nízká hladina psychologické bezpečnosti při současně vysoké hladině zodpovědnosti. Tu Edmondsonová [ve své přednášce](#) označuje jako zónu úzkosti.

Zóna úzkosti vedle nižší produktivity a případně virtuálně nižší chybovosti (protože chyby se

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pondělí, 08 Srpen 2016 15:46 -

pečlivě tutlají) vede samozřejmě k vyšším hladinám stresu a depresím. Podle Setha Prinse z Kolumbijské univerzity nejčastěji u liniového managementu [3]. Jeho výzkum provedený na 22 000 zaměstnancích totiž ukázal, že symptomy deprese trpí „jen“ 11 % top manažerů, 12 % vlastníků, avšak celých 18 % (téměř každý pátý) supervisorů či liniových manažerů. Prins dovozuje, že za tím je fakt, že mají více autonomie (a zodpovědnosti) než řadoví zaměstnanci, ale jsou vyloučeni z rozhodování o podstatných věcech (vyloučení z diskuse je premisou nízké psychologické bezpečnosti).

Chcete zavést psychicky bezpečné prostředí?

Chcete-li vydolovat z lidí, které si už platíte, to nejlepší, dejte jim **psychologickou bezpečnost**. To je rada, kterou se nyní začíná řídit Google, ale je to i rada vědců. Ale nebojte, nemusíte na to být vůbec sami. Nabízíme vám

[naši pomocnou ruku](#)

. Společnost

[Nitana](#)

se specializuje na

[HR 2.0](#)

, na zvyšování spokojenosti zaměstnanců a tím i zvyšování jejich produktivity. Třeba pomocí

[manažerských skupin](#)

, které mají přispět k otevřenější komunikaci uvnitř týmu. Ta je přitom

podmínkou nutnou pro psychologicky bezpečné prostředí

[1][2].

Použité zdroje

[1] EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science. 1999, 1999(7), 350-383, dostupný z: http://www.iacmr.org/v2/Conferences/WS2011/Submission_XM/Participant/Readings/Lecture9B_Jing/Edmondson,%20ASQ%201999.pdf

[2] DUHIGG, Charles. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. New York Times [online]. 2016 [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=1

[3] BOURREE, Lam. The Secret Suffering of the Middle Manager. The Atlantic [online]. 2015 [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2015/08/middle-managers-stress-depression/402193/>

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pondělí, 08 Srpen 2016 15:46 -

[4] Maslow's hierarchy of needs. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)