

## ***Možnosti týmové práce v neziskových organizacích***



PhDr. Vladimír Hřebíček



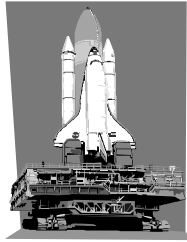
## Osnova semináře:

1. Druhy formálních a neformálních skupin v prostředí neziskových organizací
2. Principy efektivního výběru členů do pracovní skupiny
3. Proces přeměny pracovní skupiny v tým
4. Techniky týmového řešení problémů
5. Pravidla a nástroje řízení drobných projektů v prostředí neziskových organizací

## Cíle semináře:

- Po absolvování semináře by účastníci měli**
- I Znat metodiku výběru lidí do efektivních týmů.
  - I Znat a umět využívat principy vývoje týmu
  - I Umět využívat metody týmového řešení problémů a řízení malých projektů

# TÝMY A TÝMOVÁ PRÁCE



- I JAKÝ JE ROZDÍL MEZI SKUPINOU A TÝMEM?
- I CO JE TO TÝM?
- I KDY JE VHDNÉ BUDOVAT TÝM?



## Definice skupiny

- I Jak velká je skupina?
- I A co ji charakterizuje?
  
- I Je nesnadné definovat skupinu bez ohledu na nějaký konkrétní cíl nebo hledisko.

Psychologickou skupinu představuje určitý počet lidí, kteří

1. jsou ve vzájemné interakci,
2. jsou si sebe navzájem vědomi  
a
3. pokládají se za skupinu.

Velikost skupiny je tedy omezena možnostmi vzájemné interakce a vzájemného uvědomění.



## Pouhá seskupení lidí

se do této definice nehodí, protože nejsou v interakci a nepovažují se za skupinu, i když jsou si vědomi své vzájemné existence.

I Například: dav na ulici pozorující nějakou událost.



## Celá oddělení, odbory nebo celé organizace

Rovněž nepředstavují skupinu, ačkoli se o sobě vyjadřují jako „my“, protože všichni nejsou spolu ve vzájemné interakci a také si nejsou (nebo nemusí být) všichni sebe navzájem vědomi.

**Ale:**

- I Pracovní týmy,
- I výbory, komise,
- I menší části oddělní,
- I kliky a různá jiná neformální seskupení mezi členy organizace odpovídají definici skupiny!

**Vhodné charakteristiky pro strukturalizaci týmů se nabízejí:**

**I Ø Doba existence týmu**

*Může být časově omezená nebo neomezená.*

**I Ø Organizační identita**

*Týmy mohou být součástí útvarové organizace, tj. tým a organizace jsou identické, nebo mohou existovat vedle formální organizace.*

## Pracovní skupiny v neziskových organizacích

### Zaměstnanci

- I Aparát organizace
- I Jádro = pracovní skupina plnící poslání organizace (zaměstnanci+ dobrovolníci+ příznivci)

### Dobrovolnické skupiny

- I Členové společenských organizací
- I Příležitostní dobrovolníci

## Aparát organizace

- I Vedoucí a referenti pracující v neziskových organizacích
- I Profesionální pracovníci poraden
- I Profesionální zaměstnanci sociálních ústavů a zařízení
- I Zaměstnanci chráněných pracovišť
- I Pracovní skupiny provádějící fundraising
- I Zaměstnanci nadací
- I Skupiny zaměstnanců se supervizorem

## Jádro = pracovní skupina plnící poslání organizace

- I Volené orgány ve velkých neziskových organizacích
- I Vedení kroužků
- I Pracovní skupiny při kampaních a organizovaných akcích
- I Odborní poradci
- I Neformální skupiny dobrovolníků a profesionálů
- I Organizátoři táborů a pobytových akcí

## Členové společenských organizací

- I Volené orgány v malých neziskových organizacích
- I Účastníci valné hromady v menších neziskových organizacích
- I Pracovní komise
- I Skupiny Ad hoc při průběhu kampaní, dobrovolnické pomoci apod.
- I Skupiny pro zorganizování akcí
- I Zájmové skupiny za účelem změny zákonů
- I Neformální skupiny mezi členy organizací



## Příležitostní dobrovolníci

- I Skupiny pomáhají při živelných pohromách
- I Skupiny pomáhající při zabezpečení kampaně
- I Organizovaní dobrovolníci (jáhnové, dobrovolní vedoucí dětí, ...)
- I Specialisté na akcích (kuchaři na táboře)
- I Skupina dobrovolníků se supervizorem

## ***Formální skupiny***

- I Formální skupiny se vytvářejí proto, aby mohly být splněny specifické cíle a provedeny specifické úkoly, které se jasně týkají celkového poslání organizace.
- I Formální skupiny mohou být dvojího druhu, podle délky své existence.

## Stálé formální skupiny

představují takové útvary, jako je

- I Profesionální vedení neziskové organizace – ředitel, manažeři apod.
- I Zaměstnanci a dobrovolníci dílčích pracovišť.
- I ...?

## Dočasné formální skupiny

představují takové skupiny, jako je

- I Projektové týmy,
- I Týmy připravující nějakou akci, kampaň,
- I Účastníci školení,
- I ...?

## Neformální skupiny

vznikají ze zvláštní kombinace  
„formálních faktorů“ a lidských potřeb.



## Psychologické funkce skupiny

- I Možnost pro naplnění sdružovacích potřeb (*přátelství, podpora, láska*)
- I Příležitost k rozvinutí, zdůraznění a upevnění pocitu identity a udržování sebeúcty
- I Možnost poznání a ověření skutečnosti
- I Možnost větší bezpečnosti a pocitu moci proti společnému ohrožení
- I Příležitost k uskutečňování některých činností, které členové potřebují

## **Rozdíly mezi běžnou pracovní skupinou a týmem**

Skupinám chybí především

- I intenzivní interakce,
- I povznášející vůle k co nejvyšším výkonům a
- I prožitek společného překonávání těžkostí.

Pro praktickou práci nevidíme v tomto rozdílném definování týmu a skupiny žádný zvláštní smysl.

## **Existují týmy s různým stupněm zralosti.**

Tým je sám o sobě vždy nějaká skupina.

Začíná na výchozí úrovni, a kam až se během vývoje nakonec dostane, závisí na

- jeho vnitřní dynamice a
- zcela zásadně na podílu sebeřízení, který je dán organizační formou.

Charakteristiky týmu lze popsat jako charakteristiky skupiny, která:

- | **Má společný účel**
- | **Pracuje spíše společně než individuálně, aby dosáhla konečného výsledku**
- | **Má společné standardy**
- | **Vyznačuje se soudržností a spoluprací**
- | **Vyznačuje se disciplínou**
- | **Vyznačuje se otevřeností a čestným jednáním**



## Co je to tým?

### ***Tým je:***

- | Skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují, jako na sebe navazují jednotlivé části skládačky, dohromady vytvářející nějaký vzor.

| (John Adair: Vytváření efektivních týmů)

Při plánování týmu by měl mít jeho vedoucí na paměti tyto body:

- I Počáteční představení členů týmu.
- I Diagnóza způsobu, jakým se tým vyvíjí.
- I Schopnost kdykoli přizpůsobit přístup a styl vedení potřebám týmu.
- I Posouzení správného okamžiku ke zmocnění týmu k akci.
- I Jednání, které umožní vznik
- I správného klimatu v týmu.



## Typy týmů:

Úkolový  
Dočasný  
Stálý  
Ad hoc

## 2. Principy efektivního výběru členů do pracovní skupiny

- ✓ Odborná kvalifikace členů skupiny.
- ✓ Týmové role.
- ✓ Osobnost vedoucího týmu
- ✓ Jak rozvíjet týmové role podle potřeb organizace.

## Než začnete s vytvářením týmu:

- I Definujte úkol
- I Definujte cíle při plnění úkolu
- I Identifikujte omezení a termíny
- I Identifikujte zdroje
- I Určete jak nejlépe využít každého člena týmu
- I Stanovte standardy, kterých je třeba dosáhnout
- I Připravte plán splnění úkolu; dosažení požadovaných cílů na požadované úrovni

## Lidé se jeden od druhého liší

Ten, kdo lidi vede, si musí být vědom těchto odlišností a využívat je pro optimalizaci schopností a sklonů každého pracovníka.

Současný management v průmyslu, ve školství i v politice se často chová tak, jakoby předpokládal, že všichni lidé jsou stejní.

*W. Edwards Deming*



## Výběr týmu

Členové týmu se vybírají podle dvou dovednostních kritérií:

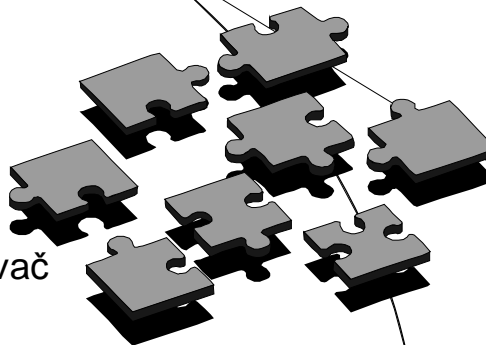
- I Specializovaných dovedností
- I Týmových dovedností





## Týmové role

1. Vůdce - koordinátor
2. Usměrňovač
3. Inovátor
4. Vyhledavač zdrojů
5. Týmový pracovník
6. Monitor vyhodnocovač
7. Realizátor
8. Kompletovač – finišer
9. Specialista



## Týmové role

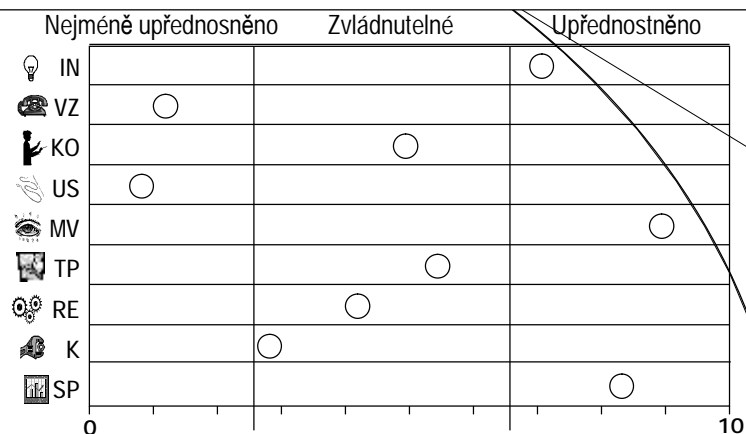
Role a její popis - příspěvek k práci celého týmu	Přípustné slabé stránky
<b>Inovátor:</b> Tvůrčí, nápaditý a nekonvenční. Řeší obtížné problémy.	Nezabývá se detaily. Je natolik zaujatý svými úkoly, že občas není schopen efektivní komunikace.
<b>Vyhledavač zdrojů:</b> Nadšený a komunikativní extrovert. Hledá vhodné příležitosti. Rozvíjí kontakty.	Příliš velký optimista. Jakmile pomine počáteční nadšení, ztrácí zájem.
<b>Koordinátor:</b> Vyzrálý, sebejistý a schopný vedoucí. Objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti.	Má sklony ostatními manipulovat. Vlastní práci občas přenáší na druhé.
<b>Usměrňovač:</b> Inspirojící, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práce pod tlakem. Má energii a odvahu překonávat překážky.	Má sklony provokovat. Zraňuje city ostatních.

## Týmové role (pokračování)

<b>Pozorovatel vyhodnocovač:</b> je schopen střízlivého pohledu na věc, promýšlí vše do hloubky. Dokáže zhodnotit všechny varianty, má přesný úsudek.	Postrádá průbojnost a schopnost podněcovat ostatní. Bývá příliš kritický.
<b>Týmový pracovník -stmelovač:</b> Kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Dovede naslouchat, je konstruktivní a urovnává spory.	V klíčových situacích je nerozhodný. Snadno se nechá ovlivnit.
<b>Realizátor:</b> Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a výkonný. Myšlenky a nápady přivádí v život.	Je do určité míry nepružný. Na nové možnosti reaguje pomalu.
<b>Dokončovatel:</b> Pečlivý, svědomitý, snaživý. Pátrá po chybách a opomenutích ostatních. Odevzdává výsledky své práce včas.	Má sklony k přehnané úzkostlivosti. neochotně deleguje odpovědnost na druhé. Bývá puntičkář.
<b>Specialista:</b> Cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci. Má výjimečné vědomosti a dovednosti.	Přispívá k práci týmu pouze v omezené oblasti. Lpí na technických stránkách problémů. Občas nedokáže vidět "celkový obraz".

## Příklad individuálního profilu

Co tento člověk umí "dobře" ?



1= nízké (nejméně upřednostňovaná role) 10=vysoké(přednostní role)

## Návrh týmu - cvičení

Koho zvolíte pro do vysoce výkonného týmu?

			Karel	Antonín		Sylvie		TÝM
Myslenky	Inovátor	IN	9	7	+	5	→	9
	Monitor vyhodnocovač	MV	8	5		2		8
	Specialista	SP	5	2		9		9
Akce	Usměrňovač	US	1	4		6		6
	Realizátor	RE	2	3		8		8
	Kompletovač (finišer)	K	3	1		9		9
Lidé	Týmový pracovník	TP	6	6		4		6
	Vyhledavač zdrojů	VZ	4	9		2		9
	Koordinátor	KO	7	8		1		8

## NEÚSPĚŠNÉ TÝMY

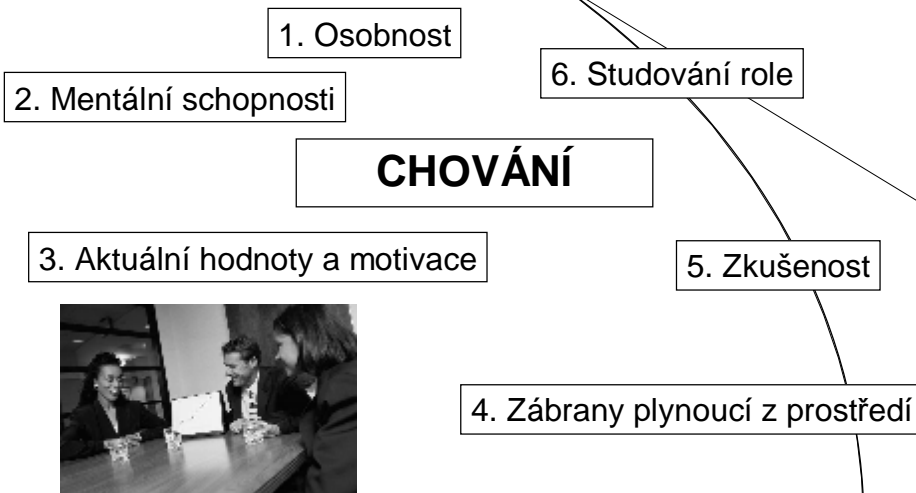
- I Týmovní pracovníci, realizátoři a dokončovatelé, ale žádný inovátor, koordinátor nebo vyhledavač zdrojů.
  - I Dokončovatel, monitoři -vyhodnocovači a realizátoři, ale žádný vyhledavač zdrojů, inovátor nebo usměrňovač.
  - I Inovátoři a nic jiného.
  - I Inovátoři a vyhledavači zdrojů.
  - I Usměrňovači, koordinátor a realizátoři.
- Jak potom vypadá úspěšný tým?



## ÚSPĚŠNÉ TÝMY

- I Vedoucí skupiny by měl mít dobrý profil koordinátora.
- I Klíčovým indikátorem je tvořivost.
- I V týmu by mělo být určité spektrum duševních schopností.
- I Široké pokrytí týmových rolí.
- I Lidem by měla být v rámci týmu přidělována odpovědnost a povinnosti, pro které se nejlépe hodí.
- I Úspěšné týmy mají schopnost přizpůsobit se a učinit pozitivní kroky k zachování rovnováhy týmových rolí za měnících se okolností.

## Co je základem chování z hlediska týmových rolí?



# 1. Osobnost

- I Základ chování představují psychofyzické faktory, zvláště extroverze – introverze a vysoká či nízká náklonnost podléhat stresu.



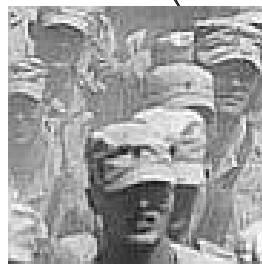
# 2. Mentální schopnosti

- I Schopnost myslet na vysoké úrovni může nicméně potlačovat osobnost, což má za následek výjimečné chování.



### 3. Aktuální hodnoty a motivace

- I Hodnoty, které člověk zastává, mohou být základem konkrétních souborů chování.



### 4. Zábrany plynoucí z prostředí

- I Chování může záviset na faktorech vyplývajících z daného prostředí.



## 5. Zkušenost

- I Osobní zkušenost a kulturní faktory podporují schopnost přizpůsobit se konvencím.
- I Lidé si také osvojují chování, které zohledňuje konvence a zkušenost.



## 6. Studování role

- I Nastudování vhodných rolí zvyšuje osobní univerzálnost.



## Vyzrálí jednotlivci



- I Mají většinou k dispozici omezený repertoár týmových rolí, který pružně využívají tak, aby se co nejlépe přizpůsobili konkrétní situaci.



## Dva přístupy

### Úkolující

- I vytyčení směru,
- I dozor,
- I struktura a
- I standardy

### Důvěřující

- I důvěra
- I svoboda,
- I sebevyjádření a
- I uznávání schopností



## Styly vedení týmu

### AUTORITATIVNÍ

- I tým pouze poskytuje informace svému vedoucímu, který rozhoduje.

### KONZULTATIVNÍ

- I tým radí, jeho vedoucí rozhoduje

### DEMOKRATICKÝ

- I tým rozhoduje za řízení svého vedoucího

## Styly vedení závisí na:

- I Hodnotovém systému manažera
- I Schopnostech týmu
- I Situaci

### 3. Proces přeměny pracovní skupiny v tým

- ✓ Formování pracovní skupiny.
- ✓ Jak přestat „kvašení“ v pracovních skupinách.
- ✓ Fáze normování.
- ✓ Nasazení pracovní skupiny k akci.
- ✓ Ukončení práce týmu.

### PROCES PŘEMĚNY SKUPINY NA TÝM:

FORMOVÁNÍ
KVAŠENÍ
NORMOVÁNÍ
PODÁVÁNÍ VÝKONU
UKONČENÍ PRÁCE TÝMU



## Dlouhodobé řízení týmu má dva důležité aspekty:

- I Plnění úkolů
- I Rozvoj týmu

Mezi úkolem a týmem existuje rovnováha.

## Klade-li se příliš velký důraz na:

### Úkol

- I Může vést ke ztrátě morálky týmu a
- I k poklesu výkonu.

### Rozvoj týmu

Může to vyústit v neefektivní plnění úkolu.

Nerovnováha na kterékoli z obou stran nakonec negativně ovlivní výkon při plnění úkolu!!!

Tam, kde si má tým poradit s nějakým úkolem, se řiďte následujícím postupem:

- I Definujte úkol
- I Definujte cíle při plnění úkolu
- I Identifikujte omezení a termíny
- I Identifikujte zdroje (*finance, vybavení, jiní zaměstnanci apod.*)

## Metody dosahování integrace:

- I Zajištění, aby členové měli přiměřenou dobu na vzájemné seznámení
- I Zapojení každého člena týmu do počátečních diskusí
- I Získání individuální angažovanosti pro jasné týmové cíle
- I Umožnění týmu rozhodovat jak daných cílů dosáhnout
- I Povzbuzování jednotlivých členů týmu k hlášení pokroků
- I Chválení členů týmu



## Způsob chování vedoucího týmu v různých fázích

Fáze rozvoje týmu	Způsob chování vedoucího týmu
Formování	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Předstupuje před tým s jasným konceptem, hovoří jasně.</li> <li>•Provádí zahájení podle kontrolního seznamu pro zahájení práce týmu.</li> <li>•Nastoluje realistická očekávání.</li> <li>•Netlačí tým na první poradě směrem k rychlým výsledkům.</li> <li>•Využívá případně předchozích zkušeností z týmové práce.</li> <li>•Objasňuje pravidla hry při spolupráci.</li> </ul>
Kvašení	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hlavním úkolem je řízení konfliktu podle 10-stupňového plánu.</li> <li>•Vedoucí týmu musí zajišťovat kulturní průběh diskusí.</li> <li>•Sjednáva pravidla jednání s lidmi použitelná v budoucnu.</li> <li>•Vedoucí týmu je vzorem při řešení konfliktů a sporů.</li> <li>•Rekapituluje stanoviska účastníků a uvádí je do souvislosti se známou skutečností.</li> <li>•Vytváří motivaci pro další pracovní krok.</li> </ul>
Normování	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Řídí procesy v týmu jako moderátor a kouč.</li> <li>•Provádí a podporuje členy týmu.</li> <li>•Zvyšuje počet úkolů pro tým a jednotlivé členy.</li> <li>•Zajišťuje vedení týmu a deleguje úkoly na členy. Smyslem je aby úkoly realizoval tým a nikoliv jen vedoucí.</li> </ul>

## Způsob chování vedoucího týmu v různých fázích

Fáze rozvoje týmu	Způsob chování vedoucího týmu
Podávání výkonu	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tým dosahuje plného stupně zralosti. Vedoucí tedy může plnit více úlohu člena týmu.</li> <li>•Vedoucí podporuje svůj tým.</li> <li>•Žádné vměšování do dílčí práce jednotlivých členů.</li> <li>•Dále důsledně rozvíjí tým, aby mohl podat špičkový výkon.</li> <li>•Hájí a zastupuje tým při obhajobě výsledků práce.</li> </ul>
Ukončení práce týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Poděkuje členům týmu za dobrou spolupráci.</li> <li>•Ocení jednotlivce.</li> <li>•Zorganizuje přátelskou oslavu u příležitosti ukončení práce týmu.</li> <li>•Zajišťuje uznání pro tým ze strany nadřízených.</li> </ul>



## Oblasti možných konfliktů v týmu

### 1. Obsahové konflikty

Vznikají tehdy, když se rozcházejí organizační nebo odborné představy dvou stran (lidí).

### 2. Obsahové konflikty vyvolávající konflikty ve vztazích

Vznikají v případech, kdy se organizační nebo odborná nařízení dotýkají osobních nebo společenských zájmů lidí.

### 3. Konflikty ve vztazích vyvolávající věcné konflikty

Dochází k nim tehdy, když se osobní představy jednoho partnera neshodují s organizačními či odbornými stanovisky druhého.

### 4. Konflikty ve vztazích

Rozcházejí se představy partnerů v rovině vztahů



**Každé úspěšné vyřešení konfliktů předpokládá, že se moderátor předem důkladně vypořádá s anatomíí konfliktu.**

1. Existují zjevné nebo skryté signály ke konfliktu? Od kdy? Kde? Jaké?
2. O co v tomto konfliktu jde?
3. Kdo se přímo anebo nepřímo na konfliktu podílí.
4. Jaké všeobecné stanovisko zaujímají konfliktní strany?
5. Jaké plány a cíle mají zúčastnění?
6. Projevují se nějaké způsoby chování, které konflikt zosťrují? Pokud ano, jaké?
7. Jak naléhavé je řešení konfliktu?
8. Je to především věcný konflikt? Pokud ano, proč?
9. Je to především konflikt ve vztazích? Pokud ano, proč?
10. O jaký způsob řešení se budu snažit a o jaký bude pravděpodobně usilovat druhá strana?
11. Kterou obecnou strategii konfliktu zvolím a kterou asi zvolí protistrana?
12. Jaké krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé následky bude pravděpodobně mít volba mé strategie řešení konfliktu?

## Kontrolní seznam: Analýza konfliktu



## 10-stupňový plán pro zpracování konfliktu

1. **Stupeň:** Jasný a srozumitelný popis a definice konfliktu.
2. **Stupeň:** Vypracování věcných a osobních podílů na konfliktu.
3. **Stupeň:** Shromáždění a výměna všech dalších nutných informací. Co dosud ještě nebylo zmíněno?
4. **Stupeň:** Rozvíjení představ o cíli, které jsou jasné a srozumitelné pro obě strany.
5. **Stupeň:** Shromáždění a rozvíjení možných způsobů řešení.
6. **Stupeň:** Hodnocení možných způsobů řešení všemi zúčastněnými.
7. **Stupeň:** Rozhodnout o vhodném způsobu řešení a přitom přezkoumat, zda všichni zúčastnění chtějí řešit problém také touto cestou.
8. **Stupeň:** Dohodnout se na tom, které konkrétní kroky teď budou kým a do kdy zahájeny.
9. **Stupeň:** Ujasnit si, podle čeho se má měřit dodržování opatření a co se má stát v případě jejich neplnění.
10. **Stupeň:** Osobní vyrovnání se s konfliktem. Vnitřní zpracování konfliktu po stránce citové a racionální, aby žádné „zbytkové pocity“ nemohly způsobit nové vzplanutí konfliktu.

(zdroj: Bay, Rolf H.: Účinné vedení týmů, GRADA 2000)

## Nezapomínejme na sponzora týmu

- Sponzor či patron týmu je člověk s dostatečnými formálními pravomocemi, který může kdykoliv pomoci vedoucímu týmu z titulu svého postavení, když tým nebo vedoucí narazí na hranice svých kompetencí nebo zdrojů.

