

Pracovní tým a komunikace v týmu

Dílčí studijní text

V běžném jazyce je pojem tým často užíván jako synonymum pro slovo skupina. Z odborného hlediska mají však pojmy pracovní skupina a pracovní tým odlišný obsah.

Pracovními skupinami se rozumí (relativně) stálé organizační a funkční jednotky, které jsou součástí formální struktury organizace a nástrojem koordinace pracovních aktivit. Členové pracovních skupin vykonávají činnosti, které odpovídají stanovené náplni práce, a obvykle samostatně pracují na úkolech, které jsou jim přiděleny. Řídí se přitom pokyny svého nadřízeného, který činnost pracovní skupiny koordinuje a který za její výkon nese odpovědnost.

Tým je rovněž skupinou lidí, jde ovšem o skupinu, která má určité specifické kvalitativní charakteristiky. **Pracovní tým „je skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe vzájemně a účelně navazují“¹**. Od pracovní skupiny se pracovní tým odlišuje především následujícími charakteristikami²:

- **týmovým úkolem/cílem**
- **vysokou mírou pocitovaného „závazku“ vůči společnému cíli a postupu jeho naplňování**
- **vzájemnou odpovědností** (spojenou s ochotou spolupracovat, řešit konflikty, ...)
- **sdíleným vedením** (zatímco pracovní skupiny mají jednoho dosazeného vedoucího, v týmu sdílí často vedení všichni členové)
- **dosahováním synergie** (viz dále v textu).

1. Typy pracovních týmů

Z hlediska délky trvání jsou pracovní týmy obvykle členěny na týmy:

- **přechodné** (ad hoc týmy)
- **trvalé**

Přechodné týmy jsou ustavované k vyřešení určitého přechodného úkolu. Typickým příkladem jsou projektové týmy, které jsou složeny z osob podílejících se na realizaci určitého konkrétního projektu.

¹ Volně podle Smith, in Adair, 1994, str. 97

² Dle Nahavandi, A. a Malekzadeh, A. R., 1999, str. 267, upraveno

Trvalé týmy jsou týmy fungující trvale, bez časového omezení. Budovány jsou tam, kde je zapotřebí trvalé synergie (např. tým operaterů v nemocnici, tým vrcholového managementu organizace apod.).

Z hlediska účelu, míry komplexnosti řešeného úkolu a míry trvalosti členství v týmu jsou (v rámci organizací) rozlišovány³:

- **jednoduché pracovní týmy** – jsou určeny pro výkon každodenní práce směřující k plnění specifického úkolu (např. kroužky kvality)
- **řídící týmy** – jsou složeny z manažerů různých organizačních jednotek, cílem je zejména koordinace řízení daných jednotek za účelem dosažení cílů organizace; odpovědní jsou za strategické plánování a řízení (tj. jejich úkoly jsou ve srovnání s jednoduchými pracovními týmy obecnější a abstraktnější)
- **mezifunkční týmy** - jsou tvořeny členy různých oddělení či funkčních oblastí, lidmi odlišných odborností; jejich účelem je řešení specifických problémů týkajících se určité organizační jednotky nebo celé organizace
- **procesní týmy** – jsou komplexní týmy, nezávislé na odděleních a funkcích, zabývající se implementací a změnami procesů; speciálním typem procesních týmů jsou **sebeřídící týmy**, které mají, jak naznačuje název, moc řídit sebe sama (stanovují si cíle, vytvářejí plány, monitorují kvalitu, samy si řídí rozpočet, rozhodují a implementují rozhodnutí atd.; jejich existence však vyžaduje speciální organizační strukturu, založenou na procesně uspořádaných útvarech, a také příslušnou organizační kulturu).

2. Charakteristiky týmové práce

Klíčovým znakem týmové práce je vzájemná spolupráce členů týmu založená na souhře a součinnosti. Dochází-li mezi členy týmu ke skutečné součinnosti, pak platí, že $1 + 1 + 1 > 3$. Znamená to, že při kvalitní týmové práci **výkon skupiny převyšuje sumu možností jednotlivých členů týmu**. Tento jev je v odborném jazyce označován jako **synergický efekt**.

Otázkou je, jak synergický efekt vzniká, na čem je založen. Zdrojů synergie je více. Jestliže lidé týmově spolupracují, pak:

³ Dle Nahavandí, A. a Malekzadeh, A. R., 1999, str. 272 - 279

- dochází ke sdílení znalostí a zkušeností členů týmu, zejména při řešení problémů víceborového charakteru
- dochází k prokombinování myšlenek členů týmu, nápady jedněch inspirují a stimulují myšlenky jiných
- dochází k doplňování a kombinaci předností jednotlivých členů týmu, a tím i k větší efektivnosti využití potenciálu členů týmu (např. pokud jde o schopnost kreativního myšlení, systematickosti, analytičnosti, organizační schopnosti apod.).

Díky tomu pak v týmu **vzniká kvalitnější řešení**, než jakého by byla schopna dosáhnout skupina jedinců bez týmového charakteru práce.

Dosahování synergického efektu je důležitým přínosem týmové práce. Aby však při společném řešení úkolů/problémů k synergii došlo, je třeba, aby tým měl vhodné složení (blíže viz kapitola 4 tohoto textu) a **aby komunikace v týmu měla určité kvality**. Z hlediska komunikace je důležité zejména to, aby členové týmu:

- jasně a srozumitelně formulovali svoje myšlenky
- jasně a věcně argumentovali a protiargumentovali
- aby si vzájemně naslouchali a dokázali stavět na přínosech jiných členů týmu
- aby vzájemně neomezovali svůj prostor k diskusi
- aby komunikace byla pozitivní, aby členové týmu užívali pozitivní zpětnou vazbu
- aby atmosféra byla přátelská a konstruktivní (do týmu nepatří agrese ani pasivita).

Jsou-li uvedené zásady v týmové komunikaci realizovány, jedině tehdy může dojít k tomu, že pohledy, vědomosti a zkušenosti členů týmu se doplní, že myšlenky jednotlivců se prokombinují a jsou rozvinuty a rozpracovány třeba i v jiném než původním kontextu a že vznikne kvalitní skupinové řešení.

3.1 Charakteristiky úspěšných týmů

Dosavadní poznatky ukazují, že úspěšné týmy mají především následující charakteristiky⁴:

⁴ Dle Hargie, O., Dickson, D. a Tourish, D., 2004, str. 103- 107, upraveno

- **sdílení cíle, který je konkrétní, jasně formulovaný, smysluplný/motivující a dosažitelný**
- **sdílení týmových hodnot, jimiž jsou zejména:**
 - vzájemná důvěra
 - odpovědnost ve vztahu k úkolu
 - odpovědnost k sobě navzájem
 - aktivní přístup

Sdílení příslušných hodnot vede k odpovídajícímu myšlení a chování členů týmu, a tím i ke kvalitní týmové práci (příčemž nesdílení uvedených hodnot je naopak vážnou překážkou týmové práce).
- **sdílení nepsaných norem chování podporujících kvalitu týmové práce, popř. i jasná a explicitní formulace některých pravidel chování (např. účast na setkáních týmu, dochvilnost, ...)**
- **zaměření na efektivnost a systematické hodnocení týmových výsledků (pravidelné projednávání dosažených výsledků, možností zlepšení, ...)**
- **zaměření na týmovou interakci a péči o vztahy (úspěšné týmy spolu tráví hodně času a uvnitř týmu dobře funguje formální i neformální komunikace).**

3. Výběr členů týmu

Má-li být tým efektivní, je třeba, aby členové týmu měli příslušné předpoklady k týmové práci a aby složení týmu bylo takové, jaké úkoly a cíle daného týmu vyžadují. Hlavními kritérii výběru členů týmu by proto měly být:

- odbornost (členové týmu by měli mít znalosti a dovednosti, které tým potřebuje)
- zkušenosti (členové týmu by měli mít zkušenosti, které tým potřebuje)
- předpoklady pracovat v týmu
 - členové týmu by měli mít takové osobnostní charakteristiky, které jsou pro týmovou práci žádoucí (pružnost, tolerantnost, aktivní přístup...; nevhodnými kandidáty jsou ti, kteří jsou pasivní či mají sklon k agresivitě, kteří málo spolupracují či mají tendenci spolupráci narušovat)
 - příslušné komunikační schopnosti a dovednosti (schopnost formulovat svoje myšlenky a názory, schopnost věcně argumentovat, schopnost naslouchat, ...)

- **týmové role** (týmovou rolí se rozumí typický způsob chování, ke kterému má jedinec při interakci s jinými členy týmu při řešení problémů tendenci – viz subkapitola 4.1; složení týmu by mělo být takové, aby v týmu byly zastoupeny pokud možno všechny týmové role potřebné pro efektivní týmovou práci).

Jsou-li v organizacích veřejné správy ustavovány týmy přechodné, určené k vyřešení určitých konkrétních úkolů přechodného charakteru, hlavními kritérii výběru bývají obvykle kritéria odborná (neboť uplatňování dalších kritérií často není vzhledem k omezenému výběru apod. často ani možné). Chce-li však organizace využívat týmové práce jako trvalé charakteristiky způsobu řešení problémů či poskytování služeb občanům, pak je třeba, aby při výběru členů týmu byla uplatněna v maximální možné míře i další výše uvedená kritéria.

4.1 Týmové role

Pojmem **týmová role** se rozumí **typický způsob chování uplatňující se při skupinovém řešení problémů**. Podle R. M. Belbina⁵ existuje osm typických týmových rolí:

Realizátor

- rozhodnutí a strategie mění v definované a proveditelné úkoly
- snaží se vytvářet harmonogramy a organizační struktury
- pracuje efektivně, systematicky a metodicky (i když poněkud nepružně)
- má „zdravý rozum“ a organizační schopnosti
- silně se identifikuje s organizací

Předseda

- formuluje skupinové cíle
- stanovuje program práce, určuje priority
- koordinuje úsilí všech za účelem dosažení cílů
- vlastní příspěvky formuluje spíše ve formě otázek než tvrzení
- dobře mluví a naslouchá
- shrnuje názory

⁵ Belbin, R. M., 1996

- je-li potřeba rozhodnout, rozhoduje poté, co každý vyjádřil svoje mínění

Formovač

- snaží se dávat týmovému úsilí nějaký tvar
- snaží se dát diskusi nějaký řád
- snaží se sjednotit praktické úvahy do schůdného projektu
- tlačí na rychlé rozhodnutí a jeho realizaci
- dokáže udělat v týmu nepříjemno, ale „postrkuje“ věci kupředu

Myslitel

- je zdrojem originálních myšlenek, nápadů a návrhů
- hledá nové přístupy k problému
- nijak zvláště se nezajímá o praktické aspekty svých návrhů
- není rád kritizován
- často je ostatními považován za člověka, který má „hlavu v oblacích“

Vyhledavatel zdrojů

- přináší informace, nápady a kontakty zvenčí
- využívá příležitostí, udržuje tým v kontaktu s realitou
- o všechno se zajímá
- zabraňuje stagnaci týmu

Kontrolor – vyhodnocovač

- kritizuje nedostatky v plánu nebo argumentech, a to rozvážně a nezaujatě
- má schopnost analytickým, objektivním způsobem zpracovat velká množství informací
- má dobrý úsudek, obezřetný přístup
- zřídka se mýlí

Týmový pracovník

- stmeluje tým a drží jej pohromadě
- uvědomuje si potřeby a starosti druhých, podporuje ostatní
- povzbuzuje ostatní ke komunikaci
- předchází konfliktům, vyrovnává napětí a střety

- jeho přínos pro tým je zřejmý zejména tehdy, není-li přítomen

Kompletovač – finišer

- prověřuje detaily
- má starost o to, co se může zhatit
- v týmu udržuje pocit povinnosti, popouzí ostatní k činnosti
- úzkostně dodržuje termíny
- má silnou schopnost dotáhnout věci do konce kombinovanou s úsilím o dokonalost
- jeho neúnavný dohled je důležitým přínosem.

Každý člověk má při práci v týmu obvykle tendenci ke dvěma až třem týmovým rolím.

V týmu tedy nemusí být vždy 8 lidí, aby byly všechny role zastoupeny. Důležité však je:

- aby tým byl z hlediska přítomnosti týmových rolí vyrovnaný, neboť každá výše uvedená role má pro týmovou práci svůj důležitý přínos
- aby členové tým stavěli na pozitivních stránkách a přínosu jednotlivých rolí.

Žádný jedinec není zcela dokonalý, ale vhodnou kombinací jedinců může vzniknout dokonalý tým.

4. Rozvoj týmu a týmové práce

V průběhu svého vývoje procházejí týmy určitými typickými fázemi. V rámci odborné literatury je nejznámější a nejcitovanější klasifikací těchto fází klasifikace B. W. Tuckmana, který na základě analýzy existující literatury a výsledků provedených výzkumů identifikoval následující fáze rozvoje týmu :

- fázi formování (angl. forming)
- fázi „bouření“ (angl. storming)
- fázi normování (angl. norming)
- fázi výkonnosti (angl. performing)

Ve **fázi formování** dochází k výběru členů týmu a zahájení činnosti týmu. Členové se seznamují s účelem týmu a snaží se ujasnit si a definovat klíčový úkol týmu. Atmosféra není zcela uvolněná, většina lidí pocítuje v dané fázi nejistotu. Dochází k úvodnímu, poněkud opatrnému sdílení informací a diskusi, přičemž se členové týmu vzájemně poznávají,

„testují“, sladují své individuální styly práce a budují vzájemné vztahy. Postupně se přitom začínají „objevovat“ vůdcové a rýsují se role jednotlivých členů týmu, i když prozatím poněkud mlhavě. Ke konci dané fáze pak začínají vznikat první nedorozumění a názorové neshody vyvolávající v týmu určité napětí.

V další fázi, označované jako „**bouření**“ (v češtině někdy také jako fáze krize) , se členové týmu začínají potýkat s úkolem, který mají plnit/splnit. Definují se procesy a odpovědnosti, konfrontují se názory a metody práce . Přitom se mezi členy týmu objevuje soupeření a vznikají (již zcela zjevné) konflikty spojené s pravomocemi a odpovědností (s rozložením moci a autority), případně pasivní rezistence či drobné vzpoury skupinek v rámci týmu apod. I když se uvedená fáze může navenek jevit jako nepřínosná a škodlivá, zkušenosti i výzkumy ukazují, že tomu tak není, že tato fáze má svůj specifický přínos. Členové týmu v této fázi postupně pochopí, že pěstování sporů nikam nevede, naučí se své interpersonální spory řešit a zaměřovat se především na úkol a cíle týmu. Počáteční disharmonie či kreativní tenze tak má pro výkonnost týmu následně pozitivní efekt. Pokud jsou týmy již v počáteční fázi harmonické, nemají obvykle – jak ukázaly výzkumy – tak dobré výsledky jako týmy, v nichž zpočátku panovala disharmonie. Uvedená skutečnost může být zapříčiněna tím, že tyto týmy se v rané fázi svého vývoje nenaučily konflikty řešit, nebo/a tím, že členové týmu jsou díky pocíťované harmonii příliš konformní⁶.

Fáze normování (v češtině někdy označovaná také jaké fáze stabilizace) je fází, v níž dochází ke zvýšení míry vzájemné akceptace jedinečného/odlišného způsobu myšlení a chování jednotlivých členů týmu a ustupuje naopak důraz na uniformnost myšlení a chování. Utvářejí se vnitřní, týmové normy chování a pravidla fungování, zlepšuje se koordinace a vzájemná komunikace. Konfliktnost objevující se v předchozí fázi je výrazně utlumena, posiluje se naopak kooperace a vzájemnost. Jednotlivci jsou otevřenější a tolerantnější, chápou navzájem význam a přínos jednotlivých členů týmu. Atmosféra se stává uvolněnou, dochází ke vzniku socioemocionální soudržnosti a vědomí týmové identity.

Jsou-li normy pracovního chování vztahující se ke zvládnutí řešených úkolů (včetně sebeorganizace týmu) a normy vztahující se ke vzájemné komunikaci a spolupráci vytvořeny, nastupuje **fáze výkonnosti** týmu. Tým funguje stabilně a efektivně, k řešení úkolů přistupuje konstruktivně a případné rozpory a konflikty jsou vnímány jako příležitost k rozvoji. Panuje

⁶ Dle Hargie, O., Dickson, D. a Touris, D., 2004, str. 100

vzájemná důvěra a otevřenost, uplatňována je zdravá kritičnost, problémy a úkoly se řeší konstruktivně. Týmová práce přináší členům týmu uspokojení a zlepšení kvality jejich pracovního života⁷.

Zdravé absolvování výše uvedených fází vede k dosažení výkonnosti a efektivnosti týmu. Nepřichází ovšem zcela automaticky - pouze tím, že členové týmu jsou dobře vybráni a tým je ustaven. Týmovému myšlení a spolupráci se skupina musí postupně naučit. Aby tedy týmová práce přinášela organizaci žádoucí efekt (kvalitnější řešení pracovních úkolů a problémů díky dosahování synergií, úspěchy při řešení problémů vyžadujících interdisciplinární pohled atd.), doporučuje se pracovní týmy cíleně budovat: rozvíjet u členů schopnost týmové spolupráce, podporovat zdravý „průchod“ výše uvedenými fázemi a cílevědomě provádět transformaci skupin v týmy.

Obvyklým nástrojem, který bývá v praxi k danému účelu využíván, je **rozvoj dovedností prostřednictvím tréninku** týmové práce. Základní metodou, užívanou v rámci tréninku, je řešení modelových situací spojené s následnou diskusí směřující k sebezpoznání a osvojení si principů týmové práce. Modelové situace přitom obvykle mívají formu manažerských her, v nichž naplnění cíle vyžaduje týmovou práci a souhru. Tyto hry bývají realizovány buď (1.) ve vnitřních prostorách (označováno jako **indoor training**) či (2.) venku, v přírodě (tzv. **outdoor training**). Outdoor training je přitom nástrojem budování především vrcholových týmů, od nichž se očekávají vysoké výkony založené na kvalitní souhře.

Použitá literatura:

ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press 1994. ISBN 80-85603-70-5
BELBIN, R. M. *Team roles at work*. London: Taylor & Francis, 2010. ISBN: 1856178005
BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-1975-7
HARGIE, O., DICKSON, D., TOURIS, D. *Communication skills for effective management*.

⁷ K základním čtyřem fázím vývoje týmu (které Tuckman publikoval již v r. 1965 a které jsou podle autora podmínkou dosažení skutečné efektivnosti týmu), byla na základě pozdějších výzkumů (B. W. Tuckmanem spolu s M. A. Jensenovou, 1977) doplněna ještě pátá fáze, označovaná jako **fáze ukončení** (angl. adjourning). V této fázi dochází k rozchodu členů týmu a jejich uvolnění z vytvořených vazeb. Důvodem bývá skutečnost, že týmové úkoly byly splněny a cíle dosaženy, popř. je tým rozpuštěn proto, že postupně ztratil svou efektivnost. Manažerskou pozornost tato fáze vyžaduje proto, že rozpad týmu mívá nepříznivé dopady na členy týmu (stres, frustrace, ...), zejména pak v situaci, kdy k rozpuštění týmu došlo náhle.

- Houndmills: Palgrave, 2004. ISBN 978-0-333-96575-7
- NAHAVANDI, A. a MALEKZADEH, A. R. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 1999. ISBN 0-13-285982-3.
- TUCKMAN, B. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 1965, roč. 63, s. 384-399
- TUCKMAN, B. W. a JENSEN, M. A. Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies* , 1977. roč. 4, čís. 2, s. 419-427.