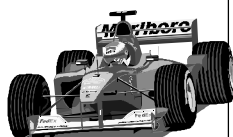
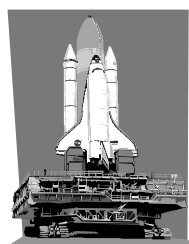


# Efektivní a tvořivé pracovní skupiny + budování týmů

PhDr. Vladimír Hřebíček

## TÝMY A TÝMOVÁ PRÁCE



# JAKÝ JE ROZDÍL  
MEZI SKUPINOU A  
TÝMEM?

# CO JE TO TÝM?

# KDY JE VHDNÉ  
BUDOVAT TÝM?



## **Efektivní a tvořivé pracovní skupiny**

---

- 1. Druhy pracovních skupin v podnicích**
  - 2. Základní charakteristiky pracovních týmů**
  - 3. Chyby při zavádění týmové práce v podnicích**
  - 4. Principy vytváření a vedení efektivních týmů v podnicích**
- 

## **Druhy pracovních skupin v podnicích**

---

## Skupiny v organizacích se staly předmětem mnoha mýtů a vážných předsudků

---

- # Někteří vedoucí pracovníci se pyšní tím, že uskutečňují akce zajišťované pouze jednotlivci, nikoliv skupinami.
- # Jiní vedoucí pracovníci si zakládají na tom, že všechna velká rozhodnutí dělají ve skupinách.

## Jaká je tedy „pravda“ o skupinách?

---

- # Jak můžeme skupinu charakterizovat a jak můžeme její vhodnost nebo efektivnost posuzovat?
- # Co všechno mohou skupiny dělat a co nemohou?
- # Jak působí skupiny na své členy?
- # Jak působí skupiny na sebe navzájem a na organizaci, v rámci které existují?

## Jak je možno skupiny řídit a ovlivňovat?

---

- # Jakou roli hraje meziskupinová kooperace a co ji podporuje?
- # Jakou roli hraje meziskupinové soutěžení?

## Definice skupiny

---

- # Jak velká je skupina?
- # A co ji charakterizuje?
- # 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.

# 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:

---

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

Známe pracovní skupiny (týmy):

---

- q *projektové,*
- q *inovační,*
- q *strategické týmy,*
- q *týmy na zlepšování kvality,*
- q *týmy pro rychlé řešení určitých úkolů,*
- q *virtuální týmy,*
- q *Týmy vytvořené za účelem vývoje výroby,*
- q *procesní týmy,*
- q *částečně autonomní pracovní skupiny atd.*

## ***Formální skupiny***

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

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

### **# Ø Doba existence týmu**

*Může být časově omezená nebo neomezená.*

### **# Ø Organizační identita**

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



## Formy týmů

		Životnost	
		neomezená	s časovým omezením
Identický s formální organizací	ano	<ul style="list-style-type: none"><li>· částečně autonomní pracovní skupiny</li><li>· organické pracovní týmy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· kroužky kvality</li></ul>
	ne	<ul style="list-style-type: none"><li>· projektové týmy dlouhodobého charakteru</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· projektové týmy</li><li>· všechny ostatní zvláštní formy týmů (např. řešitelské týmy)</li></ul>

## Stále formální skupiny

představují takové útvary, jako je

- # vrcholový řídicí štáb,
- # pracovní skupiny v různých odděleních organizace,
- # odborné skupiny zajišťující speciální služby chodu organizace,
- # stálé výbory a komise atd.

## Dočasné formální skupiny

---

jsou výbory či účelové skupiny, které se vytvářejí proto, aby provedly určitý úkol, avšak přestávají existovat, jakmile je ukončen, pokud nejsou pověřeny jiným úkolem nebo pokud nedostanou neformální funkce.

## Neformální skupiny

---

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



## Ve většině zkoumaných organizací

je bez ohledu na jejich základní funkci (průmysl, obchod, veřejnou správu, služby a pod.) neformální organizace složena z mnoha klik.

## **Horizontální kliky**

Míní se tím neformální sdružování  
# pracovníků,  
# vedoucích nebo členů organizace,  
kteří mají přibližně stejné zařazení a pracují přibližně ve stejné oblasti.

## ***Vertikální klika***

---

je skupina složená z členů různé úrovně v rámci daného oddělení.

Například v některých organizacích nalezneme skupiny, které se skládají z určitého počtu dělníků, z jednoho nebo dvou předáků a jednoho nebo více vyšších vedoucích zaměstnanců.

Někteří z členů jsou k sobě skutečně ve vztahu nadřízeného a podřízeného.

---

Taková skupina se vytváří patrně proto, že se její členové znali již dříve, nebo proto, že se vzájemně potřebují k dosažení svých cílů.

Takové skupiny například často zastávají klíčovou komunikační funkci jak směrem nahoru, tak i směrem dolů.

## **Smíšená klika**

---

Skládá se z lidí s různým zařazením, z různých oddělení a z různých míst. Takové kliky vznikají, aby sloužily společným zájmům nebo aby plnily funkční potřeby, o něž se organizace nestará.

*(Například vedoucí výroby pečlivě udržuje přátelské vztahy s nejlepším údržbářem, protože nespolehá na těžkopádnou formální komunikaci, když potřebuje okamžitou pomoc při poruše stroje).*

## **Pro vytváření klik mohou být důležité vztahy mimo organizaci.**

---

Například někteří zaměstnanci

- n bydlí ve stejné části města,
- n patří ke stejné církevní obci,
- n chodí spolu sportovat nebo
- n patří do téhož společenského klubu.

Tyto vnější vztahy mohou být přeneseny do organizace.

## Psychologické funkce skupiny

---

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

## Rozdíly mezi běžnou pracovní skupinou a týmem

---

Skupinám chybí především

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

Pro praktickou práci nevidím 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

- n jeho vnitřní dynamice a
- n 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)

## Změna tradiční organizace na týmovou společnost má tyto směry:

---

- # Méně hierarchie
- # Decentralizace
- # Změny od myšlení ve funkcích k myšlení v procesu



## Aby mohla být týmová práce úspěšná

Je nutné splnit následující základní podmínky:

- # musí být vybudován odpovídající kmenový personál
- # optimální výběr personálu a příprava na vlastní pracovní činnost
- # redukce fluktuace personálu ke stabilizaci týmové práce
- # realistické přiřazení personálu a pravidla zastoupení
- # plánované zastoupení na vyrovnání nepřítomnosti
- # zvýšení komunikace a řídicí kompetence středního a základního stupně řízení
- # akceptace nabíhajícího procesu týmové práce
- # Informační ofenzíva na podporu týmové práce

## Principy modelu rozvoje týmu:

- # Týmový rozvoj je nejlépe patrný jako multidimensionální model, ve kterém jsou podmínky v jedné dimenzi kriticky ovlivněny podmínkami dimenzí jiných
- # Pro efektivní týmový rozvoj

## Typy týmů:

Úkolový  
Dočasný  
Stálý  
Ad hoc

## Principy vytváření a vedení efektivních týmů v podnicích

1. **Profesní a týmové role a jejich součinnost při práci**
2. **Fáze vývoje skupiny v efektivní tým**
3. **Profil vedoucího a styly řízení efektivních týmů**

## Kdy zavádět týmovou práci

---

Týmová práce má smysl tehdy,

- # dokáže-li zvýšit výkonnost osob pracujících jednotlivě
- # či dosáhnout takových výsledků, které by osoby fungující v rámci klasického – netýmového pracovního uspořádání nebyly schopny dosáhnout.

## Před zavedením týmové organizace

---

je třeba vždy důkladně zvážit, zda je týmová organizace pro firmu skutečně vhodným řešením jež vychází vstříc tržním či společenským příležitostem organizace nebo řešením umožňujícím zvládat její stávající problémy.

## Důležité je posoudit

---

vlastní organizační a pracovní předpoklady pro zavádění týmů, včetně toho, nakolik je firma z hlediska charakteristik svých lidských zdrojů a své dosavadní firemní kultury na uplatnění týmové práce připravena.

## Kritéria vhodnosti týmové práce:

---

- ✦ **Týmy jsou přínosem především v těch organizacích nebo jejich částech, kde je vyžadován vysoký stupeň variability a složitosti pracovních úkolů a tam, kde je vysoký stupeň vzájemné závislosti mezi jednotlivými úkoly.**
- ✦ **O týmu je vhodné uvažovat tehdy, lze-li jasně definovat jeho smysl a cíl. Společný cíl je základem fungování opravdového týmu, neboť dává jeho členům základní orientaci a motivaci.**

- 
- # **Zvýšená výkonnost týmu, ve srovnání s nezávisle pracujícími osobami, je dána ve velké míře vzájemně se doplňujícími schopnostmi a dovednostmi jeho členů. O správném složení schopností týmu je nutno uvažovat vždy ve vztahu k určitému úkolu či projektu, který má tým řešit.**
  - # **Úkoly, které nevyžadují určité rozložení schopností při společné práci, je naproti tomu zpravidla vhodnější řešit samostatnou prací jednotlivců.**

---

## **Kritéria vhodnosti týmové práce:**

- # **Skutečný tým nepracuje nikdy bez vedoucího. Oproti klasickému pracovnímu uspořádání, opírajícímu se pouze o formálně stanovené řídicí role, dokáže tým zvýšit své řídicí schopnosti tím, že podle povahy řešeného úkolu dokáže přesouvat své řídicí role mezi jednotlivými členy. (To nemusí platit pro všechny situace.)**
- # **Dobré fungování týmu vyžaduje, aby jeho členové byli v úzkém vzájemném kontaktu. Tým si musí vytvořit svůj vlastní pracovní přístup odpovídající rozdílným schopnostem, profesním a týmovým rolím i časové dostupnosti jeho členů. Členové týmu se musí s tímto postupem plně identifikovat. To vyžaduje určitý čas a trvalý reálný pracovní kontakt.**

- 
- # **Skutečné týmy spoléhají na společnou odpovědnost a vzájemnou zastupitelnost svých členů. Společná odpovědnost vyžaduje u všech členů týmu vysoké nasazení a ztotožnění se s úkoly.**
  - # Vytvoření společné odpovědnosti může být obtížné zejména u osob, které příliš přivykly principům individuální odpovědnosti a disciplíny.

---

## **Kritéria vhodnosti týmové práce:**

- # Vytvoření týmu a dosažení jeho plné výkonnosti vyžaduje určitý čas. Tým musí projít typickými vývojovými fázemi. Není-li tento čas k dispozici, je zpravidla efektivnější řešit problém klasickým organizačním uspořádáním. Ovšem i tehdy, kdy čas k dispozici je, je nutné zvážit, zda je dodatečný časový výdaj (včetně nákladů na přípravu a trénink týmu) oprávněný ve vztahu k očekávaným výsledkům týmové práce.
- # Vyžaduje-li úkol silné vedení a má-li jeden ze členů potenciálního týmu podstatně větší zkušenosti než ostatní, je zpravidla vhodnější a ekonomičtější pověřit tohoto člověka formálním vedením. Fungování skupiny může být v takovém případě rychlejší a efektivnější.

- 
- # Týmky jsou přínosnější v takových organizacích, jejichž zaměstnanci mají větší potřebu osobního růstu vázanou na svou práci, potřebu seberealizace a autonomie i potřebu složitější, náročnější a odpovědnější činnosti.
  - # Důležité pro úspěšné fungování týmů jsou i sociální a komunikační předpoklady zaměstnanců – vyšší úroveň sociálních potřeb (například potřeby sounáležitosti, sociálního kontaktu, sociální odměny a podobně) i sociálních a komunikačních schopností.

- 
- # Týmové uspořádání a klasická manažerská struktura představují dva řídicí modely, které se často vhodně doplňují a vzájemně vyvažují firemní přístup k řízení.

## **Profesní a týmové role a jejich součinnost při práci**

---

## **Než začnete s vytvářením týmu:**

---

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



## Výběr týmu

Členové týmu se vybírají podle dvou dovednostních kritérií:

- # Specializovaných dovedností
- # Týmových dovedností

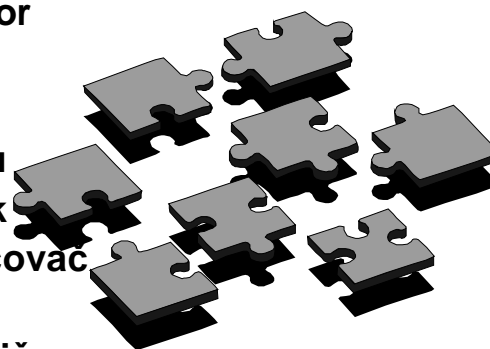


## Role v týmu podle Belbina

- # Dr. Meredith Belbin studoval vztah složení týmu a jeho výsledků. Na základě této studie vytvořil model předpovídání efektivity týmu
  - n členové týmu jsou zařazeni do 9 různých týmových rolí
  - n týmy jsou ohodnoceny na základě jejich složení
- # Zásahem je možné zvýšit efektivitu **každého** týmu
  - n použití „nástrojů“ pro určení slabých stránek týmu
  - n osobní akční plány
  - n změna složení týmu

## Týmové role

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



## Vůdce - koordinátor

**Role a její popis**  
- příspěvek k práci celého týmu

**Přípustné slabé stránky**

Vyzrálý, sebejistý a schopný vedoucí.  
Objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti.

Má sklony ostatními manipulovat.  
Vlastní práci občas přenáší na druhé.

## Usměrňovač

---

**Role a její popis**  
- příspěvek k práci celého týmu

**Přípustné slabé stránky**

Inspirující, náročný a dynamický.  
Vyhovuje mu práce pod tlakem.  
Má energii a odvahu překonávat překážky.

Má sklony provokovat.  
Zraňuje city ostatních.

## Inovátor

---

**Role a její popis**  
- příspěvek k práci celého týmu

**Přípustné slabé stránky**

Tvůrčí, nápaditý a nekonvenční.  
Řeší obtížné problémy.

Nezabývá se detaily.  
Je natolik zaujatý svými úkoly,  
že občas není schopen  
efektivní komunikace.

## Vyhledavač zdrojů

---

**Role a její popis**  
- příspěvek k práci celého týmu

**Přípustné slabé stránky**

Nadšený a komunikativní extrovert. Hledá vhodné příležitosti. Rozvíjí kontakty.

Příliš velký optimista.  
Jakmile pomine počáteční nadšení, ztrácí zájem..

## Monitor- vyhodnocovač

---

**Role a její popis**  
- příspěvek k práci celého týmu

**Přípustné slabé stránky**

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.

## Týmový pracovník:

---

**Role a její popis**  
- příspěvek k práci celého týmu

**Přípustné slabé stránky**

Kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Dovede naslouchat, je konstruktivní a urovnává spory.

V klíčových situacích je nerozhodný.  
Snadno se nechá ovlivnit.

## Realizátor

---

**Role a její popis**  
- příspěvek k práci celého týmu

**Přípustné slabé stránky**

Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a výkonný. Myšlenky a nápady přivádí v život.

Je do určité míry nepružný.  
Na nové možnosti reaguje pomalu.

## Dokončovatel

---

**Role a její popis**  
- příspěvek k práci celého týmu

**Přípustné slabé stránky**

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 pantičkář.

## Specialista

---

**Role a její popis**  
- příspěvek k práci celého týmu

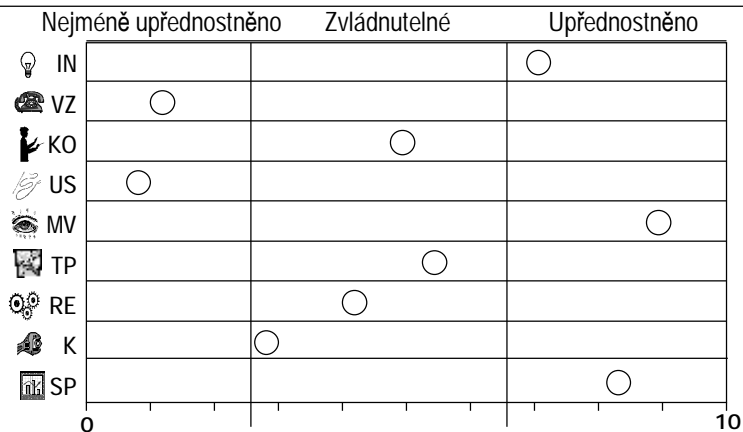
**Přípustné slabé stránky**

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
Myšlenky	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

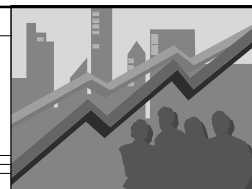
- # Týmoví lidé, vykonavatelé a dokončovatelé, ale žádný inovátor, koordinátor nebo vyhledavač zdrojů.
- # Dokončovatel, pozorovatelé-vyhodnocovači a vykonavatelé, ale žádný vyhledavač zdrojů, inovátor nebo usměřovač.
- # Inovátoři a nic jiného.
- # Inovátoři a vyhledavači zdrojů.
- # Usměřovači, koordinátor a vykonavatelé

Jak potom vypadá úspěšný tým?



## ÚSPĚŠNÉ TÝMY

- # Vedoucí skupiny by měl mít dobrý profil koordinátora.
- # Klíčovým indikátorem je tvořivost.
- # V týmu by mělo být určité spektrum duševních schopností.
- # Široké pokrytí týmových rolí.
- # Lidem by měla být v rámci týmu přidělována odpovědnost a povinnosti, pro které se nejlépe hodí.
- # 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

2. Mentální schopnosti

6. Studování role

CHOVÁNÍ

3. Aktuální hodnoty a motivace

5. Zkušenost



4. Závraty plynoucí z prostředí

## 1. Osobnost

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

## 2. Mentální schopnosti

---

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

## 3. Aktuální hodnoty a motivace

---

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

## 4. Zábrany plynoucí z prostředí

---

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

## 5. Zkušenost

---

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

## 6. Studování role

---

- # Nastudování vhodných rolí zvyšuje osobní univerzálnost.

## Vyzrálí jednotlivci

---



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



## **Fáze vývoje skupiny v efektivní tým**

---

- # **Z realistického pohledu je týmová práce proces, který se musí vyvíjet - zcela nezávisle na tom, o jakou formu týmu se jedná.**
- # **Domněnka, že tým se vyvíjí lineárně, cílevědomě, se stále vyšším stupněm efektivity, je pouze zbožným přáním.**
- # **vychvalované synergické efekty týmové práce jsou výsledkem, kterému musel předcházet zdařilý proces**

Jsme-li jmenováni do nějakého týmu, hledáme odpověď na dvě zcela běžné otázky:

---

- 1. Oč přesně v dané věci jde?**
- 2. Jak asi bude probíhat spolupráce?**

A právě o tyto dva základní problémy v týmu jde.

---

## Proces vývoje týmu probíhá vždy současně ve dvou rovinách:

**v rovině věcné**, kde se jedná o všechny aspekty věcného zvládnutí úkolu včetně sebeorganizace týmu;

**v rovině interakce**, do které jsou zahrnuty všechny rysy mezilidských vztahů v týmu, jako např.

- n pořadí hodnot,
- n uplatňování vlivu,
- n žádané a nežádoucí způsoby chování,
- n nacházení vlastní role atd.

## Než začnete s vytvářením týmu:

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

## PROCES PŘEMĚNY SKUPINY NA TÝM:

1. Fáze orientační,
2. Fáze konfrontační a konfliktní,
3. Fáze konsensu, kooperace a kompromisu,
4. Fáze integrace a růstu.

**FORMOVÁNÍ**

**KVAŠENÍ**

**NORMOVÁNÍ**

**PODÁVÁNÍ  
VÝKONU**

**UKONČENÍ  
PRÁCE TÝMU**

## Metody dosahování integrace:



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

## 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.



## Tým a dočasní spolupracovníci

Nebojte se přijímat pro řešení Vašeho úkolu dočasné spolupracovníky, kteří mohou přispět svými znalostmi a zkušenostmi jen v určité etapě práce.





## Po skončení:

- # Byl úkol splněn, jak bylo požadováno?
- # Co napomohlo jeho splnění?
- # Co jeho splnění stálo v cestě?
- # Jaké poučení lze vyvodit?
- # Jaké modifikace, pokud vůbec nějaké, je ve světle shora uvedených skutečností zapotřebí učinit ve způsobu, jímž tým pracuje?



## Profil vedoucího a styly řízení efektivních týmů

- # Vedoucí týmu musí být schopen zhodnotit týmové dovednosti a poradit si se slabými stránkami jednotlivců.

## Dva přístupy

### Úkolující

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

### Důvěřující

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

## Styly vedení týmu

### AUTORITATIVNÍ

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

### KONZULTATIVNÍ

- # tým radí, jeho vedoucí rozhoduje

### DEMOKRATICKÝ

- # tým rozhoduje za řízení svého vedoucího

## Styly vedení závisí na:

- # Hodnotovém systému manažera
- # Schopnostech týmu
- # Situaci

## Chyby při zavádění týmové práce v podnicích

## Čtyři ústřední důvody proč se nedaří práce v týmu:

- # Členové přicházejí z navyklých liniových organizací. V týmu se musejí teprve sehrát a pro toto sehrání nemají k dispozici dostatek času.
- # Tým má plnit dvojí funkci. Má perfektně vyřešit úkol a zároveň se sám řídit, organizovat, kontrolovat atd. To je na nezkušené týmy příliš.
- # Členové týmu byli k týmové práci "odveleni" nebo do týmu delegováni. Něco jiného je, když se člověk do týmu dobrovolně přihlásí nebo dostane nabídku ke spolupráci.
- # Vedoucí týmu jej neumí správně vést. Dobrý liniový manažer může být případně špatným vedoucím projektového týmu.

## Další chyby související se zaváděním týmové práce:

- # Vedení organizace se domnívá, že k týmové práci stačí direktivní vyhlášení bez další podpory, vyškolení lidí v týmové práci. Často tak původní dobře myšlený záměr skončí ve formálním předstírání.
- # Vedení organizace vyhlásí „podporu týmové práci“, ale firemní kultura a styl řízení konkrétních manažerů navozuje atmosféru strachu a nezdravé rivality. Členové týmu dělají raději jiné činnosti než práci pro dočasný tým. Za jeho neúspěch je zodpovědný jeho vedoucí.
- # Vedení podniku nekomunikuje dostatečně vizi spojenou se zaváděním týmové práce, nedokáže své spolupracovníky dobře zaujmout a motivovat k tomuto způsobu organizace práce.
- # Vedení podniku sice s velkou slávou vyhlásí podporu novému hnutí, ale velmi brzy ztratí zájem, protože musí operativně řešit jiné problémy, týmy nepřinášejí výsledky v takové krátké době, jak bylo očekáváno a podobně. Nedůvěra zaměstnanců k vyhlášení podpory něčemu novému může mít kořeny v nedůslednosti managementu při realizaci předcházejících myšlenek ohlašovaných se stejnou pompou.

## Další chyby ... :

---

- # **Týmy jsou jmenovány pouze na základě kvalifikace členů a nezohledňují se osobnostní vlastnosti a schopnost působit v týmu v určitých týmových rolích. Při špatném sestavení podle týmových rolí mohou být skupiny neefektivní nebo se navíc rozhoří vnitřní konflikt**
- # Týmy nejsou vedeny podle čtyřstupňového vývoje a především násilné zkrácení fáze kvašení nebo její neřízení se projeví v dalším vývoji skupiny.
- # **Nejsou vybíráni vedoucí s dostatečnou autoritou, zkušenostmi a proškolením při vedení týmů. Častou chybou je, že vedením dočasných týmů se pověřují příliš mladí lidé, kteří nemají respekt svých starších nebo služebně starších spolupracovníků.**
- # Manažeři, kteří jmenují dočasné týmy, si neuvědomují, že vedoucí týmu potřebuje být vybaven i pravomocemi a kompetencemi pro splnění úkolu a v případě, že práce týmu naráží na své kompetenční bariéry, musí být k dispozici „patron“ z vyššího stupně řízení, na kterého se mohou obrátit.

## Další chyby ... :

---

- # **Dalším úskalím pro efektivní týmovou práci v podniku mohou být ne zcela promyšlené soutěže, které vedou k rivalitě mezi pracovními skupinami a nakonec oslabují podnik jako celek.**
- # Pracovní týmy neumí pracovat pomocí metod týmové práce a zůstávají mnohdy jen u diskuse, dělají závěry na základě autority hlasatele nějaké myšlenky, intuice členů bez podložení názoru statisticky zpracovanými daty.
- # **Zaměstnanci žijí v existenční nejistotě (podnikové nebo osobní) a tudíž nemají motivaci pro spoluúčast na řešení týmových úkolů.**

## Cvičení:

---

*Zvažte ve skupině, jakých chyb se pravděpodobně dopustili reprezentační trenéři v hokeji a ve fotbale v posledních letech při neúspěšných vystoupeních našich mužstev a jaké další vlivy působily na tyto neúspěchy.*

*Zkuste své myšlenky strukturovat do souvisejících skupin.*

*Hledejte analogie mezi vytvářením a vedením sportovních týmů a pracovních týmů.*

*S výsledky své skupiny seznamte ostatní účastníky na semináři.*

Některé následky  
meziskupinového soutěžení

## A. Co se děje v rámci každé soutěžící skupiny?

---

- # Každá skupina se pevněji semkne a mezi členy vzroste loajalita; členové se uzavřou ve skupině a vyloučí některé vnitřní odchylky.
- # Klima skupiny se mění z neformálního, příležitostného a hravého na pracovní a úkolově orientované.
- # Struktura vedení má tendenci se měnit z demokratičtějšího na autokratičtější; skupina je ochotnější tolerovat autokratické vedení.
- # Každá skupina se stává vysoce strukturovanou a organizovanou.
- # Každá skupina vyžaduje od svých členů více loajality a konformity, aby vypadala „solidně“.

## B. Co se děje mezi soutěžícími skupinami?

---

- # Každá skupina začne pohlížet na druhé skupiny spíše jako na nepřátele než jako na neutrální objekty.
- # U každé skupiny se začíná objevovat pokřivené vnímání - má tendenci vidět na své straně jen nejlepší vlastnosti, popírat své vlastní slabosti a vidět u jiné skupiny jen nejhorší stránky a nepřipouštět její přednosti.
- # Nepřátelství k druhé skupině vzrůstá, zatímco interakce a komunikace s ní se zmenšuje.
- # Jsou-li skupiny nuceny k interakci - každá skupina poslouchá spíše svého zástupce a neposlouchá zástupce druhé skupiny nebo na něm vidí jen chyby.

## C. Co se stane s vítězem?

---

- # Vítěz zachovává soudržnost a může ji ještě zvýšit.
- # Vítěz zpravidla uvolní napětí, ztrácí bojovnost, ale je spokojený, lhostejný, hravý.
- # Vítěz velmi inklinuje k vnitroskupinové kooperaci, zaměřuje se na potřeby členů a je málo zaměřen na provedení práce a úkolu.
- # Vítěz bývá uspokojen a cítí, že vítězství potvrdilo jeho pozitivní představu o sobě a negativní představu o skupině „protivníka“. Za této situace je nesnadné přehodnocovat pocity nebo přezkoumat činnost skupiny, abychom je mohli zlepšit.

## D. Co se stane s poraženým?

---

- # Dovolí-li to situace, když rozhodnutí není jednoznačné, projevuje se u poraženého silná tendence popřít nebo zkreslit skutečnou prohru. Najde si psychologické úniky, jako „rozhodčí byli předpojatí“ ...
- # Je-li prohra přiznána, ztratí skupina soudržnost, vystoupí nevyřešené konflikty, propuknou spory, a to ve snaze nalézt příčinu prohry.
- # U poraženého se projevuje větší napětí, ochota usilovněji pracovat a zoufalá snaha na někoho nebo na něco svalit vinu.
- # Poražený projevuje málo vnitroskupinové kooperace, je málo zaměřen na potřeby členů a velmi zaměřen na vykoupení usilovnější prací.



## D. Co se stane s poraženým?

---

- # Poražení se snaží dovědět se mnoho o sobě jako o skupině, protože pozitivní představa o sobě a negativní představa o druhé skupině jsou porážkou narušeny a vynucují si přehodnocení názorů; proto se musí poražená skupina přeorganizovat a stát se soudržnější a efektivnější, jakmile porážku reálně přijala.
- # Výsledek soupeření je často takový, že poražený není přesvědčený o své prohře a že napětí mezi skupinami je větší než před soutěžením.