

TÝMOVÉ DOVEDNOSTI

bp2088 / bk2088

Jaro 2020

**TECHNIKY
TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE**

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

- **veškerá činnost jedince ve spolupráci s jinými jedinci**
- **týmová práce - je určitým způsobem systematicky řízena a koordinována za určitým účelem**
- **předpokládá motivaci a zapojení všech účastníků**
- **důvody nespolupráce**
 - jedinec nemusí chápat a výhody týmové práce nebo neví, jakým způsobem má spolupracovat
 - jedinec může mít pocit, že na spolupráci nemá čas nebo se cítí ohrožen a nechce se vzdát moci a kontroly, kterou má
 - nespolupráce se projevuje vzájemnou nedůvěrou, kritikou, kontrolou, nepřebíráním odpovědnosti za úkoly či rezignací
- **týmové spolupráci je možné se naučit** – předpoklad být ochoten pracovat na sobě, revidovat zaběhlé postupy a pravidla a poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, akceptovat jiný názor, být si vědom, co je cílem spolupráce a respektovat, že členové týmu jsou různí a mají své pravdy (Zahrádková, 2005)
- vhodné využití **zážitkového učení** – cílené vzdělávání se v tématické oblasti s diagnostikou výchozího stavu, simulaci procesů, vyzkoušení si změny a nových poznatků a praktickým využitím; zážitek jedince je subjektivní a nepřenosný a je zdrojem osobní zkušenosti; zážitkové učení při budování a rozvoji týmu je založeno na osobní aktivitě každého člena týmu

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

○ máme-li sestavený tým, složený z kvalitně vybraných členů, jsou nastavena pravidla, máme definované cíle a funguje zde motivace, pak jsme s největší pravděpodobností vybuodovali **úspěšný tým**

○ tento tým bude vykazovat následující **ZNAKY ÚSPĚŠNÉ TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE:**

Výkon – tým je schopen dosáhnout výkonů, které by členové sami za sebe nikdy nedosáhli. Jejich osobní silné stránky se spojují v týmu a vytvářejí produkt, který představuje více než součet jednotlivých nadání.

Cíle – každý tým potřebuje hlavní cíl, který jeho členové znají, se kterým jsou srozuměni a jehož splnění jim dá hodně úsilí. Tento cíl je týmem samotným mnohdy označován jako „zakázka“.

Dynamika – členové týmu se vzájemně motivují. Vzniká synergický efekt.

Struktura – vysoce hodnotný tým řeší svízelné problémy jako kontrola, nároky na vedení, pracovní styl, organizaci a pochopení pro úlohu.

Klima – každý tým vyvíjí svého vlastního zvláštního ducha. Ten způsobuje otevřenost mezi členy a vzájemnou radost a povzbuzování. Členové se identifikují s týmem.

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

- celkový úspěch týmu je ovlivňován také **kvalitou jeho vedoucího, jeho manažerskými dovednostmi a použitým stylem řízení**
- mezi další faktory ovlivňující úspěch týmové práce patří:
 - Osobnostní faktory** – struktura osobnosti členů týmu
 - Skupinové faktory** – orientace v úkolech, struktura týmu
 - Situační faktory** – situace na pracovišti, organizační záležitosti
 - Řídící faktory** – mzda, možnosti postupu, dispozice zdrojů, atd.

BARIÉRY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

- **nejasné cíle** - tým je tím efektivnější, čím jasnější je jeho společný cíl; nejasné či měnící se cíle a priority mohou bránit i tomu, aby tým začal skutečně pracovat
- **chybějící vedení** - efektivní tým musí mít vůdce; vůdce může být jmenován nebo zvolen, může i postupně „vykrytalizovat“ jako osoba s přirozenou autoritou a důvěryhodností, své úkoly však musí plnit
- **osobní zájmy** - úspěšnost týmu vyžaduje, aby všichni jeho členové sledovali společné cíle; k potlačení osobních zájmů jednotlivých členů týmu může přispět způsob odměňování, rozhodující je však zpravidla úloha týmového vůdce
- **neproduktivní konflikty** - úspěšné týmy vyžadují výzvy a konflikty, jinak ztrácejí svou soudržnost; konflikty by však měly být produktivní, tedy vést k výsledku nebo řešení; konflikty, které se zaměřují jen na negativní stránky nebo osoby týmu jsou neproduktivní a je třeba je odstranit
- **příliš velký tým** - úspěšně fungující týmy jsou zpravidla početně omezené skupiny, jejichž osoby spolu těsně spolupracují; omezená velikost týmu i osobní spolupráce jsou důležité mimo jiné pro vzájemnou kontrolu práce jednotlivých členů
- **nevhodný výběr členů týmu** - ne každý zaměstnanec je „týmový hráč“ schopný spolupracovat na plnění společných cílů a ne každý se hodí do jakéhokoli týmu; vhodné nejsou osoby preferující samostatnou práci nebo nedůvěřující schopnostem ostatních; neefektivněji naopak pracují týmy, ve kterých jsou zastoupeny osoby s různými schopnostmi a dalšími předpoklady
- **neschopnost manažera nebo vedoucího týmu zvládnout problémové chování** jeho členů - k příkladům problémového chování bránícího úspěšnému fungování týmu patří individualistické či sebestředné zaměření jednotlivců na úkor týmu jako celku, ale i snaha dominovat, vyhledávat osobní ocenění, nezapojovat se do společné práce, blokovat práci týmu apod.

TECHNIKY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

- techniky pro **hledání nápadů** (brainstorming, banka nápadů, myšlenkové mapy)
- techniky vhodné pro kreativní **posuzování nápadů**
- **techniky vhodné pro rozhodování** (bodování, podle určitých kritérií..)
- **tvorba konsensu**
- poskytování **efektivní zpětné vazby**

(Kolajová, 2006)



TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

❖ TECHNIKY PRO HLEDÁNÍ NÁPADŮ

- pravděpodobnost nalezení toho nejlepšího řešení se zvyšuje s větším počtem myšlenek, nápadů a přístupů
- při týmové spolupráci je obecně platné, že se zrodí mnohem více originálních nápadů, než při samostatné práci jednotlivce za stejný čas

Brainstorming

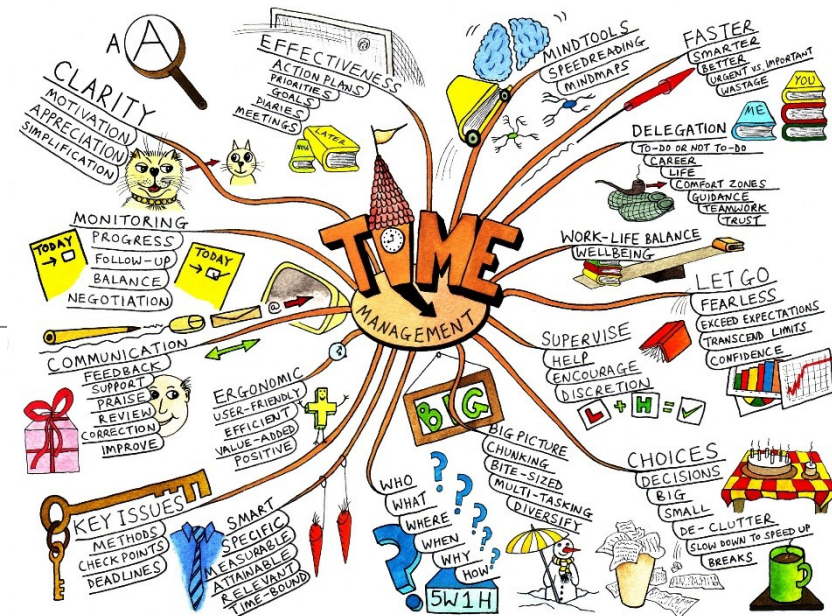
- základem této techniky je co nejrychlejší vyslovování svých nápadů nahlas kolegům; ti s nápady; všechny dobré nápady se zapisují a dále rozvíjí

Myšlenkové mapy / mind maps

- autorem Tony Buzan
- jsou nepostradatelným pomocníkem kreativních lidí, jelikož dokáží velmi přehledně zachytit myšlenkové toky, plánování různých projektů (včetně struktury příběhů) a dlouhodobých i krátkodobých úkolů
- tým je rozdělen do dvou až tří členných podskupin, tyto skupiny své nápady zakreslují do myšlenkové mapy a tím vznikne tolik map, kolik je podskupin; úkolem je najít co nejvíce řešení problému
- nápady se mohou popisovat ve formě obrázků, asociací, zkratk atd.
- zapisují se kolem jádra řešeného problému ve směru hodinových ručiček; díky této technice se přirozeně rozvíjí tvořivost členů týmu

Banka nápadů

- členové týmu píší své nápady na lístky, každý nápad má svůj vlastní lístek, ty se dále shromažďují, poté se všechny lístky vystaví např. na nástěnkou; pokud je potřeba, může se kdokoliv z týmu jít inspirovat
- banku nápadů je vhodné využít například u témat, při kterých by mohly vzniknout vyostřené diskuze kvůli protichůdným názorům



TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

❖ TECHNIKY PRO POSUZOVÁNÍ NÁPADŮ

- posuzují se výhody a nevýhody, případně také možná rizika, která by s sebou nápady přinesly

Blýskavice

- principem je rychlá a objektivní zpětná vazba – sdělení svého názoru, na nápad kolegy
- stručně se sdělí pozitiva i negativa, možná rizika, nedostatky či vlastní doplnění nápadu
- tato metoda se využívá, pokud je potřeba rychlé vyřešení problému
- zároveň na ni ale musí být tým připraven; ne každému týmu prospěje, když si budou členové říkat otevřeně kritiku, vztahy v týmu na to musí být dostatečně vyspělé

Anonymní posuzování

- metoda umožňující objektivní zpětnou vazbu; názory na nápady se nevyslovují nahlas, ale píší se na papírky zcela anonymně

Philips 66

- týmy se rozdělují do podskupin po min 3 členech, v těchto skupinách probíhá hodnocení (6 minut)
- úkolem je najít co nejvíce kladů a záporů na posuzovaném nápadu
- toto řešení se dá využít i v méně stmeleném týmu a pomocí skupinové zpětné vazby se členové mohou lépe sehrávat

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

❖ TECHNIKY PRO ROZHODOVÁNÍ

- základem pro správné týmové rozhodování je respektování ostatních členů týmu a uvědomění si, že rozhodování není v kompetenci jednotlivce, ale musí se na něm podílet celý tým

- pokud však daný úkol vyžaduje rozhodnutí jedince, není třeba, aby všichni členové plýtvali časem

Rozhodnutí jedince

Pravidlo většiny

Kompromis

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

LITERATURA:

KOLAJOVÁ, Lenka. (2006) *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada
URBAN, Jan. (2013) *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer