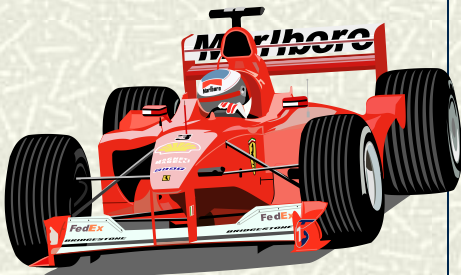


Efektivní a tvořivé pracovní skupiny + budování týmů

PhDr. Vladimír Hřebíček



TÝMY A TÝMOVÁ PRÁCE



- # JAKÝ JE ROZDÍL MEZI SKUPINOU A TÝMEM?
- # CO JE TO TÝM?
- # KDY JE VHODNÉ BUDO VAT TÝM?





VEHICLE

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 neseadné 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 nebo zaměstnanci v podnikové jídelně.
-

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 oddělení,
 - # kliky a různá jiná neformální
seskupení mezi členy organizace
odpovídají definici skupiny!
-

Známe pracovní skupiny (týmy):

- ❑ *projektové,*
 - ❑ *inovační,*
 - ❑ *strategické týmy,*
 - ❑ *týmy na zlepšování kvality,*
 - ❑ *týmy pro rychlé řešení určitých úkolů,*
 - ❑ *virtuální týmy,*
 - ❑ *Týmy vytvořené za účelem vývoje výrobku,*
 - ❑ *procesní týmy,*
 - ❑ *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:

➤ **Doba existence týmu**

Může být časově omezená nebo neomezená.

➤ **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">· částečně autonomní pracovní skupiny· organické pracovní týmy	<ul style="list-style-type: none">· kroužky kvality
	ne	<ul style="list-style-type: none">· projektové týmy dlouhodobého charakteru	<ul style="list-style-type: none">· projektové týmy· všechny ostatní zvláštní formy týmů (např. řešitelské týmy)

Stále formální skupiny

představují takové útvary, jako je

- # vrcholový řídicí štáb,
 - # pracovní skupiny v různých odděleních organizace,
 - # odborné skupiny zajišťující speciální služby chodu organizace,
 - # stále 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

- bydlí ve stejné části města,
- patří ke stejné církevní obci,
- chodí spolu sportovat nebo
- 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
-



Znaky a úkoly různých forem týmu

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

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



Základní charakteristiky pracovních týmů



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.
-

- 
-
- # **Týmy 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



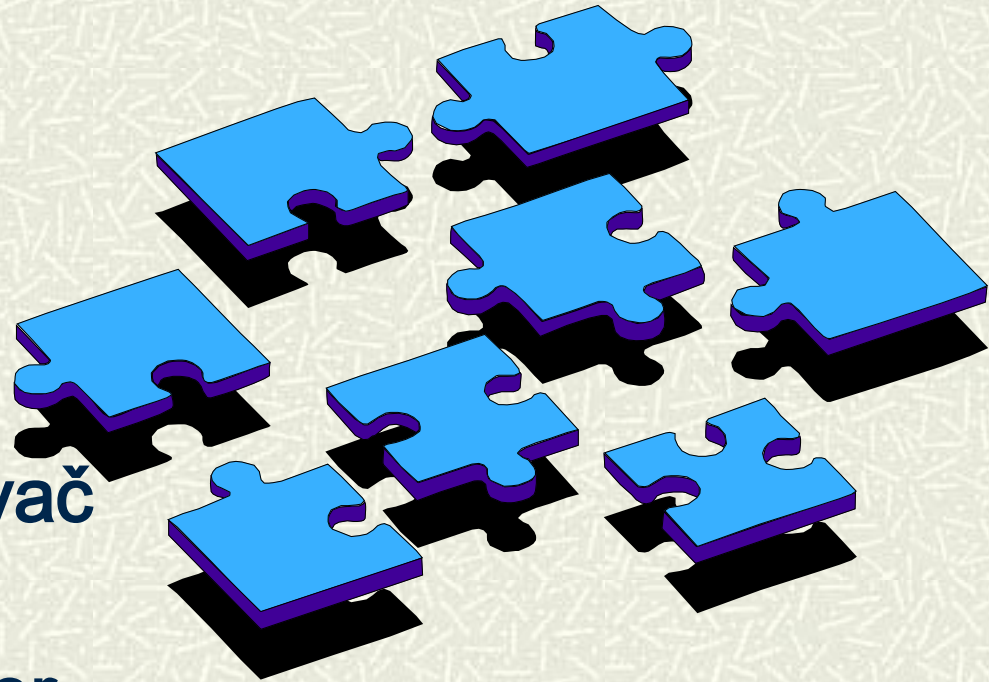
Role v týmu podle Belbina

- # Dr. Meredith Belbin studoval vztah složení týmu a jeho výsledků. Na základě této studie vytvořil model předpovídání efektivity týmu
 - členové týmu jsou zařazení do 9 různých týmových rolí
 - týmy jsou ohodnoceny na základě jejich složení

 - # Zásahem je možné zvýšit efektivitu **každého** týmu
 - použití „nástrojů“ pro určení slabých stránek týmu
 - osobní akční plány
 - 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

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

Přípustné slabé stránky

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

Dokončovatel

Role a její popis
- příspěvek k práci celého týmu

Pečlivý, svědomitý, snaživý. Pátrá po chybách a opomenutích ostatních. Odevzdává výsledky své práce včas.

Přípustné slabé stránky

Má sklony k přehnané úzkostlivosti. Neochotně deleguje odpovědnost na druhé. Bývá puntičkář.

Specialista

Role a její popis
- příspěvek k práci celého týmu

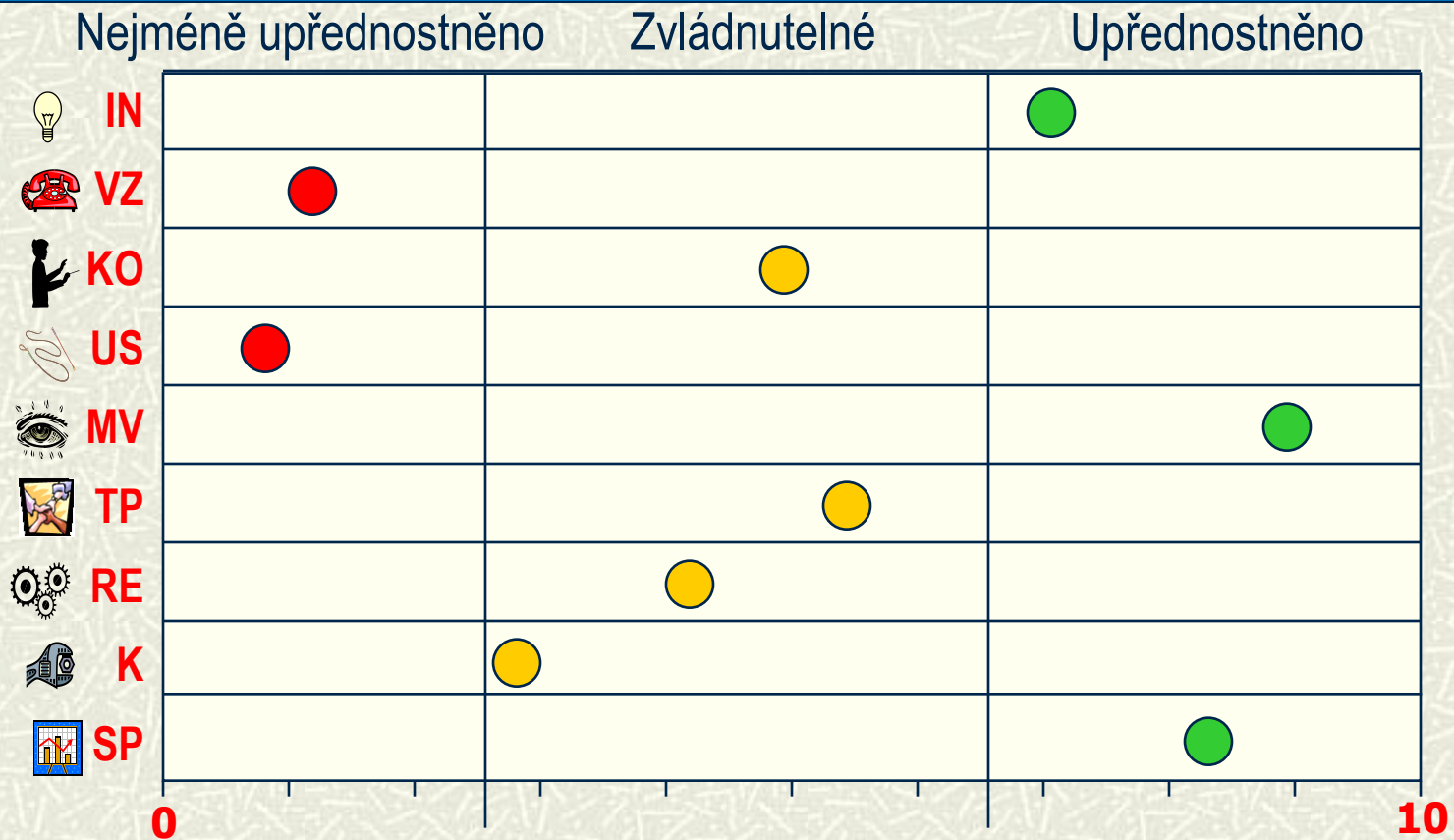
Přípustné slabé stránky

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” ?



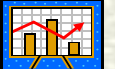


1= nízké (nejméně upřednostňovaná role) 10=vysoké(přednostní role)




Návrh týmu - cvičení

Koho zvolíte pro do vysoce výkonného týmu?




Myslenky

Inovátor	IN	
Monitor vyhodnocovač	MV	
Specialista	SP	

Akce

Usměrňovač	US	
Realizátor	RE	
Kompletovač (finišer)	K	

Lidé

Týmový pracovník	TP	
Vyhledavač zdrojů	VZ	
Koordinátor	KO	

Karel

9
8
5

Antonín

7
5
2

+

Sylvie

5
2
9

→

TÝM

9
8
9

6
8
9

6
9
8

NEÚSPĚŠNÉ TÝMY

- ❑ Týmovní lidé, vykonavatelé a dokončovatelé, ale žádný inovátor, koordinátor nebo vyhledavač zdrojů.
- ❑ Dokončovatel, pozorovatelé-vyhodnocovači a vykonavatelé, ale žádný vyhledavač zdrojů, inovátor nebo usměrňovač.
- ❑ Inovátoři a nic jiného.
- ❑ Inovátoři a vyhledavači zdrojů.
- ❑ Usměrňovači, 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. Zábrany 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

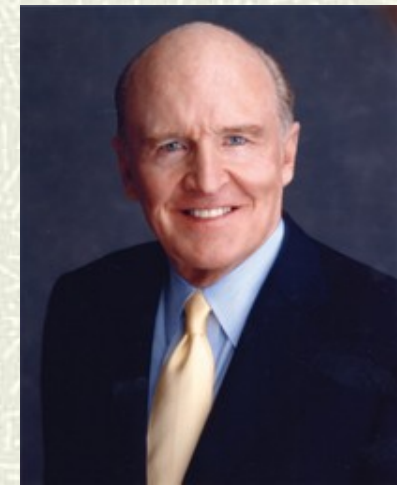
- # Osobní zkušenost a kulturní faktory podporují schopnost přizpůsobit se konvencím.
 - # Lidé si také osvojují chování, které zohledňuje konvence a zkušenost.
-

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.

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

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.



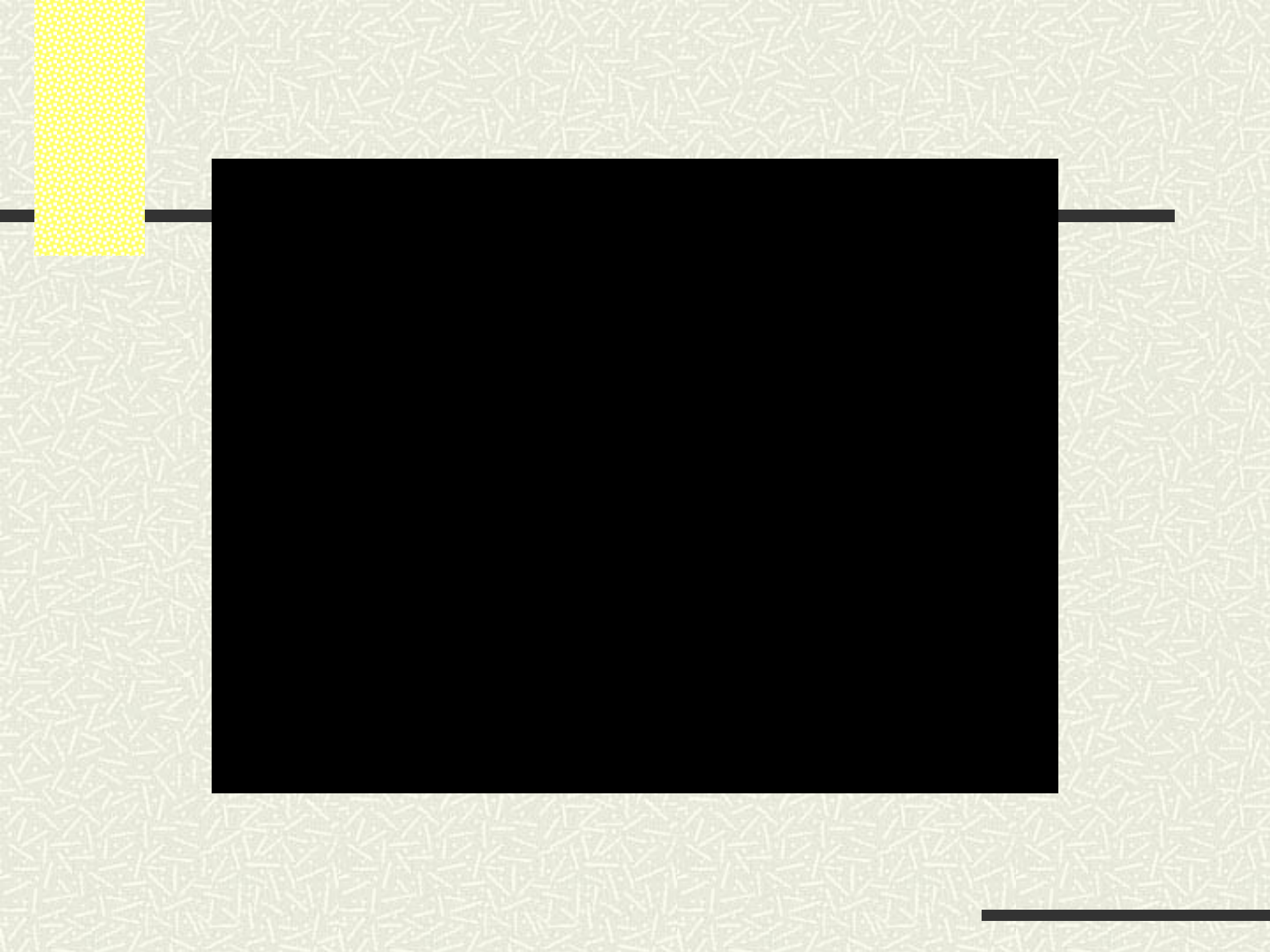
Po skončení:

- # 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.
-

Další chyby související se zaváděním týmové práce:

- # **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.
-