

MUNI
PED

Vytváření efektivních týmů

Nikola Straková

Vytváření efektivních týmů

- *„Tým je malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.“*

(Katzenbach a Smith, 1993)

Charakteristiky efektivních týmů

- Spojují dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí
- Povzbuzují chování jako je naslouchání, kooperativní odezva na názory ostatních, poskytování možnosti vyjádřit pochybnosti, poskytování pomoci těm, kteří ji potřebují, uznávání zájmů a úspěchů ostatních
- Dostávají významné a náročné pracovní úkoly – tím jsou vytvářeny a aktivizovány
- Podávají větší výkon než jednotlivci
- Rychleji, přesněji a efektivněji se přizpůsobují měnícím se událostem a požadavkům než jedinci
- Mnoho času a úsilí věnují zkoumáním smyslu své existence a svých úkolů
- Charakterizuje je vysoká oddanost svému růstu a úspěchu

Charakteristika dysfunkčních týmů

= způsoby selhání efektivního fungování týmů

- Nepřirozená, přeformalizovaná atmosféra
- Diskuze nevedoucí k ničemu, dominantní členové brání diskuzi
- Členové nevědí, co mají dělat, neznají cíle a standardy, které se od nich očekávají
- Lidé si nenaslouchají navzájem
- Častý nesouhlas související spíše s osobností a jejími názory než aby byl opodstatněný
- Rozhodnutí nejsou přijímány společně členy týmu
- Otevřené osobní útoky, skryté nepřátelství
- Pocit nesvobody k vyjadřování svých názorů
- Členové se vyhýbají práci a nechávají ostatní pracovat za sebe
- Malá flexibilita, chybí víceoborovost členů
- Vedoucí ovládá tým, řídí a kontroluje, méně pozornosti vlastní vykonávané práci
- Tým má vlastní standardy a normy odlišující se od standardů a norem organizace

Týmové role podle Belbina (1981)

- Předseda – řídí, jak tým funguje
- Tvarovači – specifikují, jak by měl tým pracovat
- Realizátoři – přetvářejí koncepce a plány do praktických pracovních postupů
- Pěstitelé – vytvářejí nápady a strategie
- Hledači zdrojů – zkoumají jaké zdroje, nápady a postupy existují mimo tým

- Monitor, hodnotitelé – analyzují problémy a hodnotí nápady
- Týmovní pracovníci – podporují členy týmu, zlepšují komunikaci mezi členy a posilují týmového ducha
- Zdokonalovatelé, dopracovávači – udržují v týmu vědomí naléhavosti práce

Schopnost vést (leadership)

- Fungování organizace je ovlivňováno především schopností vést, mít moc, politikou ovlivňování, řešením konfliktů

Leadership

- Schopnost vést
- Schopnost přesvědčovat ostatní, aby byli ochotni chovat se jinak
- Úlohou vedoucích týmů je splnit úkol za pomoci skupiny
 - Vedoucí a členové týmu jsou na sobě vzájemně závislí

Úkoly vedoucích týmů

Model tří kruhů (Adair, 1973)

- Potřeba úkolu
 - zajistit splnění společného účelu nebo úkolu
- Potřeba zachování skupiny
 - vytvářet a udržovat týmový duch a morálku
- Potřeba jedince
 - být si vědom individuálních potřeb členů týmu a jejich sladění s potřebami úkolu a potřebami udržení skupiny

Je-li skupina stmelena, členové motivováni, poté skupina věnuje práci své největší úsilí.

Moc

- Moc je používána lidmi nebo skupinami za účelem plnění úkolů zajišťujících existenci organizace
- = schopnost zajistit převahu jedněch cílů nebo hodnot nad jinými

Typy moci

- Moc odměňovat
 - pokud lidé vyhoví, budou odměněni, schopnost rozdělovat odměny významně přispívá k moci vedoucích pracovníků
- Donucovací moc
 - pokud lidé nevyhoví, následuje trest
- Odborná moc
 - moc populárních a obdivovaných, s kterými se lidé ztotožňují
- Legitimní moc
 - vycházející z postavení v organizaci

Politika

- Proces ovlivňování lidí ve smyslu vašeho názoru
- Používá se tam, kde nemůžeme spoléhat na své pravomoci
- Jedinci předstírají úsilí o dosažení společných cílů, ale současně jsou hnáni vlastními potřebami dosáhnout vlastních cílů
 - Příklad: Suchánek – autokar + uzavřená SMOZ
- Někdo věří, že dosažení vlastních cílů prospěje stejně organizaci jako jim samým
- Jiní bezostyšně sledují své vlastní cíle

Konflikt

- Nevyhnutelný výsledek pokroku a změn
- Není třeba ho odsuzovat
- Měl by být využíván konstruktivně
- Konflikt mezi jedinci plodí méně problémů než konflikt mezi skupinami
 - Jedinci mohou jednat nezávisle a řešit své neshody
 - Členové skupiny musejí akceptovat normy a hodnoty své skupiny a měli by být loajální se svou skupinou.