

Krok k pochopení – další vzdělávání pracovníků
v sociálních službách, reg. č.: CZ.1.07/3.2.13/03.0029



TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

Ing. Mgr. Hana Janiková



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

Ing. Mgr. Hana Janiková

Krok k pochopení – další vzdělávání
pracovníků v sociálních službách
reg. č. CZ.1.07/3.2.13/03.0029

Obsah

1. Úvod	3
2. Charakteristika týmu.....	4
2.1 Definice týmu.....	4
2.2 Skupina vs. tým	7
2.3 Velikost týmu	10
2.4 Formy týmů.....	11
2.5 Význam týmu	11
2.5.1 Přínosy týmové spolupráce	12
2.5.2 Negativa týmové spolupráce.....	12
2.6 Fáze týmu	12
3. Členové týmu.....	16
3.1 Týmové role	17
3.2 Vedoucí týmu.....	18
3.3 Výběr členů týmu.....	22
3.3.1 Získávání potenciálních členů týmu	23
3.3.2 Posouzení schopností a dovedností potenciálních členů týmu	23
4. Efektivní a neefektivní tým.....	24
5. Motivace týmu	27
5.1 Tajemství motivace týmu.....	30
5.2 Vnější a vnitřní motivace	32
5.3 Ztráta motivace	32
6. Komunikace v týmu.....	33
6.1 Sociální zpětná vazba	36
7. Konflikty v týmu	36
7.1 Přínosy a stinné stránky konfliktu.....	39
7.2 Pravidla řešení konfliktu	39
7.3 Problémové chování členů týmu a jak na něj reagovat	41
8. Teambuilding	42
9. Závěr	44
10. Použité zdroje.....	45

1. ÚVOD

„Všechno jsem nejrady dělal sám. Musel jsem na vlastní kůži prožít kolaps, abych docenil význam týmové práce.“

Josef Fedorko, ředitel firmy Sitronics

„Nikdo z nás není tak chytrý jako my všichni dohromady.“

Japonské přísloví

„Vítězné týmy mají skvělé vůdce. Jsou tvořeny správnými lidmi. Hrají, aby vyhrály. Snaží se pomoci k úspěchu ostatním. Stále se snaží zlepšovat.“

John Calvin Maxwell

„Skutečný tým není utopie nebo sen, je to způsob zvláštního fungování, které není nikdy definitivní. Rozvíjí se, účastníci se mění a je třeba neustále přidávat ruku k dílu, aby si udržovali a zlepšovali své rozpoložení mysli. Nejsou pod bičem šéfa, který ví a který rozhoduje, zatímco ostatní vykonávají. Moc je sdílena různou úrovní delegování. Každý přesně ví, za co je odpovědný, a cítí se zavázaný zbytku týmu. Pravidla jsou známá a respektovaná. Dobré rány i auty se odpískají vždy, když je třeba. Proto je hra zdravá a každý se může plně angažovat. Je zde prostor pro všechny; leadeři se mohou projevit, dokázat iniciativu nezávisle na svém postavení. Šéf je připraven naslouchat, aniž by si myslel, že je ohrožen. Necítí se v nebezpečí.“

Édouard Stacke

Týmová spolupráce není pro mnoho lidí přirozená, v řadě organizačních stálek převládá individuální postoj k řešení pracovních úkolů. Člověk ale nemůže svůj život (osobní i pracovní) prožívat osamoceně. Množství náročných úkolů a problémů, které se vyskytnou, lze řešit ve spolupráci s jinými lidmi daleko lépe a efektivněji.

Umět dobře komunikovat a účinně spolupracovat je sociální dovednost, které je možné se naučit a dále ji poté zdokonalovat, jelikož součinnost lidí různých vlastností, schopností a znalostí směřuje jednoznačně k vytuženému výsledku.

Smysl týmové práce v současné době neustále roste, zvyšuje se její potřebnost a důležitost. Efektivní využití lidských zdrojů v týmu, schopnost kolektivně řešit dané úkoly, to lze považovat za hlavní faktor konkurenceschopnosti organizací.

2. CHARAKTERISTIKA TÝMU

Jak uvádí Horváthová (2008): „Základem jakékoliv týmové práce je dobře sestavený a efektivně fungující tým.“ Při spolupráci lidí je nutné zohlednit řadu faktorů, které mají vliv na výsledek týmové práce. Jedná se především o stanovení jasného a předem stanoveného cíle, kterého má společná práce dosáhnout. Důležitou roli hraje výběr vedoucího týmu, motivace, podpora a rozvoj týmu, stanovení jednotlivých týmových rolí, komunikace mezi členy týmu, možnosti dalšího budování týmu a řada dalších činitelů.

2.1 Definice týmu

Tým = skupina spolupracujících lidí, kteří mají společné, časově ohraničené cíle a při plnění těchto cílů jsou na sobě závislí.

Všechny cíle (dílčí i hlavní), které si tým stanoví, by měly odpovídat kritériím SMARTER.

S – Specific = konkrétní. Cíl musí být jednoznačný, nezaměnitelně pojmenovaný. Je třeba odstranit riziko, že pod pojmenováním cíle si bude každý člen týmu představovat něco jiného. Nesmí být tedy imaginární.

M – Measurable = měřitelný. Cíl musí být stanoven a pojmenován tak, aby bylo možné ho změřit, resp. určit, zda a do jaké míry ho bylo dosaženo.

A – Attainable = dosažitelný. Nelze stanovit cíl, o kterém je předem jasné, že „bychom ho velmi chtěli, potřebovali“, ale kterého s vynaložením všech sil není možné dosáhnout.

R – Realistic = realistický. Cíl musí být stanoven tak, aby odpovídal zdrojům (lidským, materiálním, technologickým, ekonomickým), které jsou v daném čase k dispozici.

T – Timed = termínovaný. Cíl musí být termínovaný, tzn., do kdy má být dosažen. Umožní to plynulé řetězení a návaznost dalších cílů, evaluaci, koordinaci, spolupráci. Pokud je nutné, aby se na plnění cíle podílelo více členů týmu, není možné, aby jeden ho splnil za dva dny, další za dva roky.

E – Evaluate = hodnocení. Hodnocení je důležité pro stanovení a přijetí potřebných opatření, k eliminaci chyb a pro motivaci.

R – Rewarded = odměněný. Odměna je důležitá k udržení motivace, k naplnění osobních ambicí a cílů dílčích členů týmu, k posílení pracovního výkonu, kreativity. I dosažení dílčích úspěchů a splnění dílčích cílů je třeba slavit.

Nad definicí týmu se zamýšleli i autoři NUOV a o.s. Projekt Odyseea (2006): „Tým je taková specifická skupina lidí, kde alespoň jeden z členů řídí skupinovou dynamiku. Týmem je skupina, která skupinovou dynamiku řídí, zefektivňuje, zlepšuje, pečuje o ni.“ Skupinovou dynamikou je myšlen soubor nejrůznějších hybných sil a protisil; prvků, které se navzájem ovlivňují a vyvíjejí (cíle a normy, vedení a řízení, motivace a stimulace, interakce a komunikace, podskupiny, struktura, systém pozic a rolí, fáze vývoje skupiny, atmosféra a řada dalších). Zásah do jednoho prvku ovlivní pak všechny ostatní a logicky je tomu i naopak. Na skupinovou dynamiku ještě působí i nejrůznější vnější síly a faktory (vnitřní motivy členů, vztahy s jinými skupinami, minulé zkušenosti členů skupiny atd.).

Docent Jan Urban v časopisu *Práce a mzda* 2011/1 (<http://www.mzdovapraxe.cz/>) píše: „Týmová práce je v řadě situací žádoucí a v některých nezbytná. Nezbytná je tam, kde vykonání úkolu nebo nalezení řešení předpokládá spolupráci osob s různou specializací či profesními znalostmi, zpravidla z různých částí organizace. Důležitá je však i v případech, kdy by se jednotlivé osoby měly oprostít od sledování svých úzkých zájmů a spolupracovat v zájmu podniku jako celku.“

Žádoucí je týmová spolupráce i proto, že lidé pracující v týmech dosahují lepších výsledků nežli jednotlivci, kteří pracují samostatně. Je tomu tak především v podmínkách, kde týmová práce umožňuje zrychlit spolupráci, usnadnit komunikaci či posílit zastupitelnost osob.

Důvody, proč jsou týmy úspěšné, tj. proč lidé v dobře řízených týmech dosahují ve srovnání se samostatně pracujícími jednotlivci (nebo direktivně řízenými skupinami) často vyšší produktivity, nejsou složité. Příčinou je, že týmy umožňují:

- snížit náklady, mimo jiné v důsledku omezení řídicích mezičlánků,
- pracovat pružněji, především v důsledku přímého předávání informací, otevřené atmosféry a bližších osobních vztahů,
- zvyšovat pracovní motivaci, a to vzhledem k možnosti pracovat samostatně a podílet se na rozhodování týmu,
- posílit odpovědnost pracovníků v důsledku jejich společné zainteresovanosti vzájemné kontroly své práce,
- lépe či kreativněji řešit nastalé problémy, a to díky spojení různých schopností a zkušeností jednotlivých osob.“

V překladu anglické slovo TEAM lze vnímat, jak uvádí Kolajová (2006), jako zkratku čtyř klíčových slov (volně přeloženo – společně dosáhneme více):

T – Together

E – Everybody

A – Achieves

M – More

Tým je charakterizován těmito rysy (Zahrádková, 2005):

- uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle cíle dosáhnout
- rovnoprávné postavení členů
- vlastní, všemi respektovaná a dodržovaná pravidla
- vymezené role a odpovědnosti členů týmu
- jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů
- schopnost reflexe a hodnocení procesu práce

- nastavené klima důvěry a otevřenosti
- počet členů je přibližně sedm

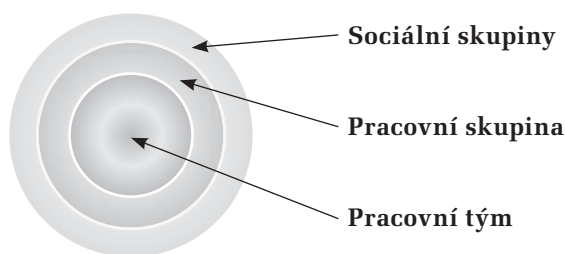
Týmy lze rozlišovat z hlediska:

- předmětu činnosti (sportovní týmy, týmy sociálních pracovníků, vládní, filmové štáby aj.)
- doby existence týmu (trvalé, dočasné)
- způsobu vykonávání práce (spolupracující, tvůrčí, otevřené)
- počtu členů v týmu (malé, střední, velké)
- možností změny členů týmu (propustné, nepropustné, měnitelné, trvalé)
- vztahu k okolní společnosti (otevřené, uzavřené)
- místa působnosti a propojenosti (celorepublikové, regionální, v rámci jedné organizace, v rámci oddělení aj.)

2.2 Skupina vs. tým

Ve skupinách spolupracujeme, dosahujeme v nich také určitých cílů, ale jen z některých skupin se mohou stát efektivní týmy. Vztah mezi sociální skupinou, pracovní skupinou a pracovním týmem ilustruje následující obrázek:

Obr. č. 1 – Vztah mezi sociální skupinou, pracovní skupinou a pracovním týmem (<https://managementmania.com/cs/>)



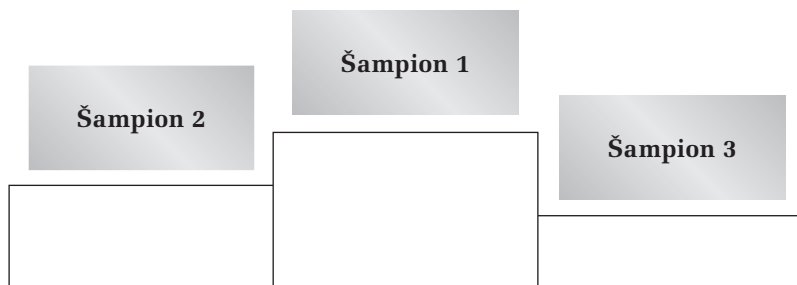
Horváthová (2008) jasně a velmi přesně vymezila rozdíly mezi skupinou a týmem v této tabulce:

Tab. č. 1 – Rozdíly mezi skupinou a týmem

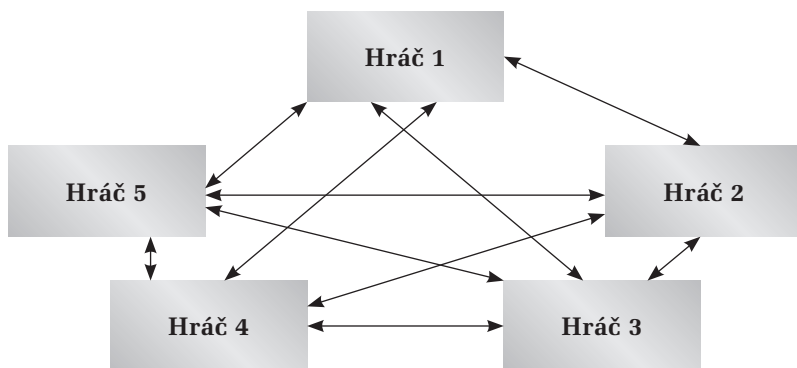
Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
Jak je tomu se zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Jak je tomu s cíli?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je jasná, pevná a závazná.
Jaká je motivace?	Motivace přichází zvenku (prostě se musí...).	Motivace přichází zevnitř (prostě se chce...).
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem ven.
Jak se komunikuje?	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.
Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	Vzájemné důvěry ke skupině bývá obzvláště málo.	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.

Jak zmiňuje Stuchlík (2008), než se dá hovořit o týmu, je třeba, aby si jednotliví členové prošli různými typy vztahů. Ve své knize rozlišuje 6 stupňů interpersonálních konfigurací (v závislosti na stupni organizovanosti a osobní blízkosti), a to: Míjení – Potkávání – Koope-
rance – Spolupráce – Souladnost – Tým.

Obr. č. 2 – PŘED zavedením týmové práce (Centrum andragogiky, Týmová práce)



Obr. č. 3 – PO zavedení týmové práce (Centrum andragogiky, Týmová práce)



Velmi důležité jsou zdroje produktivity při týmové práci (jak je uvedeno na <http://www.prodaktivita.cz/cs/metody-pi/tymova-prace.html>):

Zdroj zvýšené produktivity	Příklad
1. Kombinace – lepší kombinace schopností jednotlivců – mozaikový efekt	V týmu lze lépe využívat silné stránky jednotlivých pracovníků. Tým se sestaví tak, aby neměl výrazně slabé stránky. Pracovník ve prospěch týmu lépe využije i ty schopnosti, které by při samostatné práci nevyužil.
2. Komunikace – usnadnění komunikace	Týmová práce extrémně zkracuje komunikační vazby a tím zlepšuje přenos informací.
3. Spolupráce – omezení pracovních a ztrátových časů	Při práci v týmu je možné snížit množství vynaložené práce, sladit a provázat jednotlivé úkony (např. při montáži a seřizování, zavádění nové technologie).
4. Rotace – zlepšení pracovních podmínek	Omezení monotónní práce výměnou pracovních míst mezi členy týmu snižuje únavu a počet chyb, zlepšuje a stabilizuje výkon.
5. Samoorganizace – větší pružnost pracovišť	Pracovníci jsou při zavádění týmové práce cíleně vedeni k ovládnání více profesí. To umožňuje snadnější (samoorganizované) přerozdělení činností podle momentálních podmínek procesu.

<p>6. Motivace - zlepšení motivace pracovníků.</p>	<p>Vhodně zvolená působnost týmu na proces a vytvoření nástrojů na ovlivňování týmu, korektní pravidla oceňování náročnosti práce uvedou do souladu zájem a cíle firmy a jednotlivců, přispějí ke zlepšení pracovního prostředí a mezilidských vztahů.</p>
<p>7. Samořízení - omezení řízení (řízení je plýtvání).</p>	<p>Delegování pravomocí na členy týmu omezuje vyšší stupně operativního řízení a tím i počet řídicích úrovní v podniku a umožňuje týmu volit vlastní cesty k dosažení cílů týmu.</p>
<p>8. Kvalifikace - rychlejší rozvoj pracovní způsobilosti jednotlivců.</p>	<p>Pracovníci se při práci učí jeden od druhého.</p>
<p>9. Zlepšování procesů - výkonnější zlepšování procesů</p>	<p>Skupina pracovníků pod vedením moderátora je schopna intenzivněji zlepšovat procesy, než skupina jednotlivců, pracovníci se vzájemně inspirují a spolupracují spolu.</p>

2.3 Velikost týmu

O velikosti týmu píše Krüger (2004): „Tým by měl být natolik velký, aby reprezentoval produktivní rozmanitost zkušeností, znalostí a zručností. Měl by být ale také dosti malý na to, aby čistě z praktického hlediska jeho velikost umožňovala hladkou výměnu informací a argumentů mezi všemi zúčastněnými. Dá se říci, že produktivní týmová práce žije z:

- jasné a přehledné dělby rolí a úkolů
- rychlé vzájemné výměny informací
- plodného vyjadřování kladů a záporů argumentace
- časově omezeného zpracování a vyřešení vztahových problémů a konfliktů

Skutečně je tomu tak, že číslo ± 7 označuje oblast mezního efektu/ užitku pro produktivitu nějakého týmu. Skupiny s méně než pěti členy mají zřetelně menší potenciál k tomu, aby podávaly špičkové výkony díky působení synergického faktoru. Týmy s více než jedenácti členy se buď zvrhávají v přednáškové akce, nebo se rozpadají do podskupin. Informační výměna a dynamika celkového dění přestává být přehledná. Odpovídajícím způsobem rapidně klesá produktivita.“

Modelový příklad – Přetahování lanem (Krüger, 2004):

Mimořádnou úlohu hraje velikost skupiny také při známém přetahování lanem mezi dvěma mužstvy. Až do sedmičlenné velikosti skupiny stoupá síla mužstva proporcionálně, zatímco s každým dalším členem skupiny narůstá síla skupiny už jen podproporcionálně. Je-li skupina už značněji početnější než sedmičlenná, výkon týmu dokonce klesá. Pak už se totiž netáhne rovnoměrně za jeden provaz a narůstají ztráty způsobené třením a nekoordinovaností.

2.4 Formy týmů

Týmy lze členit na různé formy, především dle účelu fungování (týmy projektové, strategické, virtuální, týmy na zlepšování kvality apod.). Jasněji je to uvedeno (Horváthová, 2008) v klasifikaci týmů na základě použití dvou charakteristik:

- **doba fungování týmu** (časově omezené nebo dlouhodobé týmy)
- **organizační identita** (tým je součástí organizace, tým není součástí organizace – existuje vedle formální organizace)

Jiné formy, resp. podoby týmů uvádí Meier (2009):

- **pracovní týmy** (spolupracují neustále, mohou existovat dlouhou dobu, podléhají však více či méně vysoké fluktuaci)
- **přechodné týmy** (vznikají za účelem vyřešení určitého úkolu a dosažení jistého cíle, jdou mnohdy nad rámec hierarchie, oddělení a organizace)

2.5 Význam týmu

Fungování týmu s sebou přináší jistě výhody, ale i nevýhody. Lze všechny úkoly řešit prostřednictvím týmů? Nebo některá zadání potřebují kreativní, nestandardní a nerutinní přístup? Kdy správně využít individuálního postoje? Odpověďmi na tyto otázky se zabývají manažeři, vedoucí různých oborů a oblastí. Je třeba uvědomit si pozitivita a maximálně je využít, naopak se snažit negativa vyřešit, snížit na minimum či je úplně eliminovat.

2.5.1 Přínosy týmové spolupráce

Pokud se rozhodneme pro splnění cíle využitím práce týmu, lze se setkat s těmito přínosy (Horváthová, 2008):

- spojení znalostí jednotlivých členů
- společně odvedená práce je lepší, vymyšleno je více řešení
- lidé se vzájemně inspirují ke kreativnímu myšlení
- členové týmu sdílejí znalosti, zkušenosti a dovednosti, učí se od sebe navzájem
- vzájemnou komunikací a spoluprací dochází k rozvoji každého člena
- v týmu se eliminují chyby jednotlivců
- roste motivace členů týmu i vedení
- v týmu se udržuje rovnováha, která je dosažena kompromisem, tedy vyloučením extrémních hodnot, názorů a postojů
- členství v týmu zvyšuje sebevědomí jednotlivců, poskytuje jim určité uznání, postavení a role, snižuje u nich obavy ze selhání a nesení zodpovědnosti
- rozdělení prací mezi jednotlivé členy týmu je prevencí proti stresu, snižuje se riziko syndromu vyhoření

2.5.2 Negativa týmové spolupráce

V souvislosti s týmem jsou uváděna i potenciální negativa (Kalajová, 2006):

- hrozba konfliktu
- může docházet k potlačení individuality
- někteří členové týmu nejsou schopni vyjít s ostatními
- jednotliví členové se musí přizpůsobit normám a pravidlům
- některá neobvyklá řešení mohou být potlačena, ač by mohla být přínosná
- nutná je existence společného cíle
- spolupráce v týmu může být časově náročnější

2.6 Fáze týmu

Vývoj týmu v čase probíhá v určitých fázích. Jak popisuje Michal Henych, lektor TC Business School: „Každý tým prochází několika fázemi. Těch je 4–5 (viz Graf č. 1 – Fáze týmu). Ta poslední nemusí nastat, pokud je tým ustaven např. na kontinuální proces zlepšování. Tyto fáze jsou:

- fáze orientace
- fáze nespokojenost
- fáze řešení
- fáze produkce
- konečná fáze

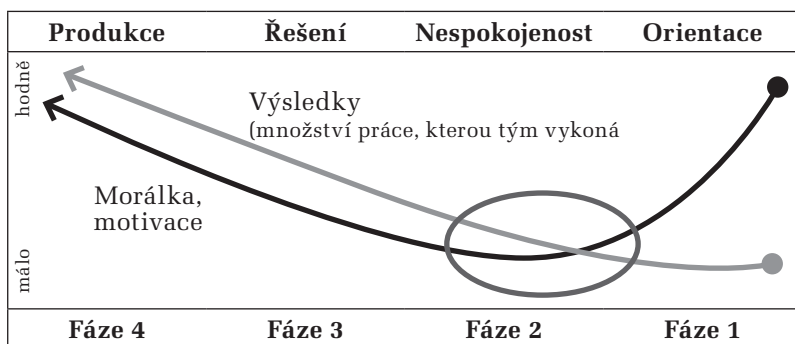
Nejzajímavější je druhá fáze. K ní dochází kvůli tomu, že:

- dosažení cíle se najednou jeví mnohem nesnadněji, možná, že se cíl dokonce bude měnit
- často začínají i problémy mezi členy (nedostatečné interpersonální dovednosti) atd.

Jak dále Henych uvádí, je nutné si uvědomit, že fáze nespokojenosti je v týmu vždy. Někdy hlubší, někdy méně hluboká. Nicméně zkušenosti ukazují, že pokud se týmy rozpadnou, stane se tak většinou právě v druhé fázi.

V případech, že dojde k obměně členů v týmu, jednotlivé fáze si tým prochází znovu. Některé fáze trvají krátkou dobu, v některých tým setrvává dobu delší a na některých se zastaví zcela.

Graf č. 1 – Fáze týmu



Uznávaný psycholog Bruce Tuckman je proslavený pravděpodobně nejcitovanější teorií, která je známá pod slovy **forming – storming – norming – performing**.

První **fáze formování**, vysvětluje Hájek (2012), je podmíněna komplexní neurčitostí. Členům týmu není zřejmé celkové zaměření, smysl a účel týmu. Jasně nejsou ani role a odpovědnost jednotlivých členů. Projevuje se nadšení, očekávání, ale také obavy. V této fázi pomocí testování zkouší hranice úkolu, ale také ostatních členů a zejména osobnosti vedoucího (hodnoty, přesvědčení, kritéria, vzorce chování, důvěra). Toto období je náročné pro vedoucího týmu, jelikož musí hodně věcí definovat a vysvětlovat, aby se nastartovaly procesy.

Druhá **fáze krystalizace** (turbulence, kvašení) je typická svými konflikty a polarizací postojů. Tato fáze je poměrně kritická a pro mnoho týmů se stává konečnou fází. Vedoucí týmu by měl v tuto dobu zdůrazňovat společný cíl, oceňovat, motivovat a uznávat individuální odlišnosti členů týmu.

Fáze normování nastává, pokud tým překonal fázi předcházející. Členové týmu si v průběhu ozřejmují společné i individuální hodnoty, kritéria, schopnosti, chování, pracovní nástroje a začínají důvěřovat jeden druhému. Z toho vyplývající činnosti se tak stávají přirozené, hladké a nekonfliktní. Vzrůstá motivace, lidé vědí s kým, kdo, proč, jak, kde a kdy. Tato fáze je charakterizovaná vytvářením standardů a norem.

Ve **fázi výkonu** jsou členové týmu schopni pracovat jako efektivní a výkonná jednotka bez svého vedoucího, jsou k této práci motivováni. Vedoucí je pouze podpůrným činitelem.

Jednotlivé životní fáze nejsou od sebe nějak striktně odděleny, jak uvádí Hájek (2012): „Ani časově, ani fakticky. Jedná se spíše o určení toho, které prvky v daný okamžik převládají. Uvedený model popisuje normální lineární vývoj týmu. Neznamená to však v žádném případě, že nemohou nastat jiné scénáře. Například se v průběhu jeho života vyskytne nějaká významná událost, která tým vrátí o jeden či více kroků zpět. Takovou událostí může být výměna vedoucího nebo změna smyslu týmu z vnějších příčin.“

VAROVÁNÍ: Pozor na unáhlenou nedočkavost při přechodu do další fáze nebo dokonce na snahu o její přeskočení. Je chybou vedou-

cího, jestliže se chová, jako by tým byl již ve fázi výkonu, zatímco nejsou ještě dobře nastaveny struktury, organizační pravidla a lidé neumí samostatně rozhodovat.

VAROVÁNÍ: Pozor na setrvání na direktivním stylu u vedoucího týmu, pokud už je tým o hodně dále. To totiž členy týmu nemůže dlouhodobě uspokojovat a nelze se divit, že takový tým, nebo spíše takového vedoucího, opustí.

Velmi málo zmiňovanou, podle mého názoru však velmi důležitou fází, je uznání ocenění a poděkování členům týmu. Tato fáze může zásadním způsobem ovlivnit celkový dojem z výsledků vykonané práce. „Tak jako aplaus po koncertě, divadelním představení, sportovním utkání a podobně dá všem zúčastněným pocit mimořádného prožitku, dá zapomenout na všechny trable, které akci provázely, vnukne všem pocit z dobře odvedené práce a touhu přijít a zapojit se znova, tak i průběžné a hlavně závěrečné ocenění členů je nedílnou součástí týmové práce. Koncert bez potlesku není koncert, týmová práce bez ocenění a uznání není týmovou prací“ (<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/tymova-prace-2831.html>).

Ověřovací kritéria pro schopnost týmové práce

Pokud jste ve fázi tvorby týmu, prověřte si sami sebe a ostatní díky této sestavě kritérií. Objektívni vyplnění kontrolního seznamu pomůže také k rozvoji týmu.

Tab. č. 2 – Ověřovací kritéria pro schopnost týmové práce

Požadavky	Sebehodnocení					Hodnocení jinými osobami				
	++	+	0	-	--	++	+	0	-	--
Otevřená komunikace										
Poskytování informací										
Zpětnovazební informace										
Přijímání idejí, námětů, myšlenek										

Požadavky	Sebehodnocení					Hodnocení jinými osobami				
	++	+	0	-	--	++	+	0	-	--
Vnášení znalostí, poznatků do týmu										
Vypracování cílů										
Schopnost kompromisů										
Respektování týmových pravidel hry										
Říkat to, co si člověk myslí										
Naslouchat druhým										
Umět se vžít do druhých										
Pomáhat druhým										
Spoluregulovat činnost týmu										
Být flexibilní										

(Krüger, 2004, s. 40–41): „Pokud se výsledky vašeho sebekritického posuzování nacházejí spíše v pozitivní oblasti a kryjí se s posouzením od druhých osob, které vaše sebehodnocení potvrzují, jsou pro vás dveře otevřeny pro úspěšnou týmovou práci a rozvoj týmu.“

3. ČLENOVÉ TÝMU

V rámci výběru jednotlivých členů týmu je dobré se zaměřit na zkoumání (Horváthová, 2008):

- odborných znalostí (vzdělání, jazykové vybavení, praxe atd.) členů týmu
- osobnostních charakteristik členů (flexibilita, schopnost týmové práce, pracovní tempo, loajalita, zodpovědnost, samostatnost, kreativita, empatie, typ temperamentu, komunikační dovednosti atd.)
- týmových rolí, které jednotlivcům nejvíce odpovídají (dle R. M. Belbina – koordinátor, týmový pracovník, vyhledávač zdrojů,

formovač, realizátor, dokončovatel, specialista, myslitel, vyhodnocovatel)

- vzájemného poměru mužů a žen v týmu
- věkového složením týmu
- různorodosti týmu

Z praxe jednoznačně nejlepším týmem je tým smíšený, tedy takový, ve kterém pracují jak ženy, tak i muži různého věku. Jak uvádí Horváthová (2008): „Důvodem, proč se v praxi osvědčily smíšené týmy, je to, že existují rozdíly v mužském a ženském stylu práce. Každé pohlaví užívá k myšlení trochu jiné části mozku. Ženy i muži dokážou vyřešit stejný problém, a je to dokázáno testy inteligence, jen k řešení dospějí obvykle jinou metodou.“

Pro některé organizace je dokonce různorodost týmu konkurenční výhodou, protože dochází k tomu, že na řešení problémů se pohlíží z různých pohledů. Jedná se o tzv. **diversity management**.

3.1 Týmové role

„Role je chování, které je pro jedince v určitém postavení vhodné a žádoucí. Je to předpokládaný způsob chování jedince v určité sociální situaci, pro kterou je dána konkrétní společenská norma. Role podléhá sociální kontrole a tím i sociálním sankcím“ (Hartl, Hartlová, 2000).

Armstrong (2010) hovoří o budování či formování rolí jako o nepřetržitém procesu, který se týká manažerů nebo vedoucích týmů a lidí, kteří jim podléhají. Znamená dosahování dohody o definování povinností a odpovědností, cílů a požadavků schopností. Ty se mohou významně měnit a je důležité dojít k vzájemnému pochopení očekávání obou stran. Role se budou formovat tak, jak se v nich budou rozvíjet lidé tím, že budou reagovat na příležitosti a měnicí se požadavky, získávat nové dovednosti a rozvíjet své schopnosti a svou způsobilost. Je velmi důležité zajistit, aby si manažeři, vedoucí týmů a pracovníci vůbec osvojili nezbytné dovednosti k definování rolí prováděnému v rámci procesu řízení pracovního výkonu.

Pokud má tým dlouhodobě fungovat, je důležité, aby v něm byly ve vyvážené míře přítomni lidé různých typů, z nichž každý přispí-

vá svou jedinečností, odlišností a svým nezastupitelným způsobem k dosažení cíle. Někdo je schopen generovat originální nápady, jiný často přináší nové podněty z okolí. „Tahoun“ se vždy rychle pouští do práce a svou energií dává impulz i pro ostatní. Přirozené vůdčí osobnosti koordinují práci týmu. „Puntičkáři“ hlídají kvalitu odvedené práce a její dotažení do úplného konce. Každý tým by měl mít i svou „dobrou duši“, která přispívá k příznivé atmosféře a vstřícným mezilidským vztahům. Toto rozdělení rolí nemá souvislost s pracovní náplní, ale s osobnostními předpoklady členů týmu a jejich význam by rozhodně neměl být podceňován. Ideální rolová skladba nejen přispívá k příznivé atmosféře v týmu, ale zajistí i to, aby některé z podstatných aspektů výkonu (např. originalita, rychlost, kvalita) nebyly zanedbány.

3.2 Vedoucí týmu

Velký vliv na tom, jak funguje tým, má vedoucí týmu. Záleží na osobnosti každého jednotlivce, jak ale definuje (Horváthová, 2008): „....efektivní vedoucí by měl umět:

- přimět ostatní, aby plnili zadané úkoly
- podporovat, rozvíjet a usměrňovat týmovou diskusi
- vhodně motivovat jednotlivé členy týmu při jejich činnosti
- vytvořit pozitivní atmosféru v týmu
- mít velmi dobré komunikační dovednosti
- navodit klima důvěry a vzájemného porozumění mezi členy týmu
- povzbuzovat jednotlivce v týmu k efektivním výkonům a spolupráci
- rozpoznat potřeby a zájmy jednotlivých členů
- korigovat potenciální konflikty uvnitř týmu“

Modelový příklad – Konflikt v kanceláři (Horváthová, 2008):

Paní P. (40 let) a slečna S. (27 let) pracují v organizaci od počátku jejího založení, tedy 7 let. Samy si přály sedět v nové kanceláři společně, aniž by tušily, že každá má svůj specifický styl práce, požadavky a potřeby. Po určité době mezi nimi vyrostla bariéra. Jsou podrážděné, někdy na sebe útočí, jejich spolupráce a komunikace je narušena, což se přenáší i do klimatu celého pracovního týmu.

Vedoucí, který se rozhodl tuto situaci řešit, svým kolegyním navrhl neformální sezení, při kterém by diskutovali o vzniklém sporu a pokusili se společně najít řešení.

Při počátečním popisu situace každý viděl spor jinak. Slečna S. vyčítala kolegyni, že si neuklízí stůl, že nepracuje tolik hodin jako ona, že nic nedotáhne do konce, vše nechá na ní a že stále navrhuje nové a nové přístupy a tím že se nestačí původní plán dokončit. Paní P. si naproti tomu stěžovala na těžkopádnost kolegyně, její puntičkářské manýry, vyrovnané spisy, rigidní rozhodování a na to, že vše bere jako kritiku své osoby.

Za pomoci vedoucího si po fázi vzájemného naslouchání a odkrytí zájmů obě uvědomily, že každá má jiný přístup k práci, a tedy i jiné silné stránky. Slečna S. je dotahovač věcí, umí je dobře formálně zpracovat, má ráda pořádek a přesně formulované postupy. Dbá i na formu projektů, úkolů. Potřebuje ale ke své práci jistotu, nenávidí chaos a hlučnost paní P. Paní P. je člověk kreativní, s fantazií, bohémským přístupem k tématům, chytač nápadů a nových cest a podporovatel experimentů. Je na svůj přístup k řešení problémů hrdá, potřebuje občas ocenit a nemá ráda detaily. Neví si rady, jak mluvit s kolegyní, aby se jí nedotkla.

Po fázi vyjasňování zájmů si v závěru setkání za pomoci vedoucího týmu obě zúčastněné dohodly pravidla komunikace a dělby práce – jak se začne, kdy a jak se sdělí téma, nápad, možné cesty, jakým způsobem a podle jakých kritérií se bude rozebírat ideální řešení, kolik času bude nutné na vypracování a dotažení úkolů a na efektivní prezentaci. Vedoucí týmu umožnil vidění stran navzájem. Obě potřebovaly uznání svých specifických dovedností a prohovoření vzájemných představ, jak spolu budou pracovat, aby druhou nestresovaly, a jak využijí svoji „různost“ pro společnou práci týmu. Důležité bylo mluvit i o očekáváních a potřebách.

Spolu navrhly pravidla pro práci v týmu, ohledně udržení pořádku v kanceláři, jak si budou poskytovat vzájemné zpětné vazby, jak vidí situaci, jak a s čí pomocí ji budou realizovat.

Vyřešení konfliktu mezi kolegyněmi v konečném důsledku pomohlo i ke zlepšení atmosféry v celém týmu.

Krüger (2004) uvádí kompetence, které by měl mít vedoucí týmu.

Jedná se o:

- sociální kompetence (rozeznání problémů a pocitů u členů týmu, ohleduplnost k potřebám druhých, schopnost realistickeho ocenění svého působení na druhé lidi)
- kontaktní schopnost (dokázat sám od sebe přistoupit k ostatním a navázat s nimi rozhovor, vyložit otevřeně cíle, úmysly, metody, nabídnout podporu a radu, vyjít s důvěrou vstříc druhým lidem)
- schopnost spolupracovat (chopit se s účastí názorů, myšlenek a nápadů druhých, pomáhat při potížích, sdílet radost z úspěchů ostatních lidí)
- schopnost integrace (definovat pravidla hry, soustředit různé zájmy k jednomu cíli, rozpoznat konflikty a usilovat o jejich řešení, souhlasit s jinými, ale nevzdávat se přitom vlastních idejí)
- schopnost komunikace (předávat a nezadržovat informace druhým, naslouchat, druhé nepřerušovat, věnovat rozhovoru potřebný čas)
- sebekontrola (nereagovat agresivně, nechovat se hlučně, nevyvolávat agresi, vyrovnaně a předvídatelně jednat)
- techniky komunikace (schopnost názorného vyjadřování, moderování, reprezentovat a řečnický přesvědčovat, ovládat techniky vyjednávání)

Styl vedení může mít několik podob. Nejznámější je rozdělení na tři základní typy stylu vedení s typickými znaky:

- **autokratický** (vedoucí rozhoduje sám, využívá příkazů, jednoduchá a jednoznačná komunikace, tvrdá disciplína, podřízení mají minimální autonomii pro vlastní rozhodování, motivace je založena na autoritě, hrozba trestů za nesplnění úkolů apod.)
- **participativní** (vedoucí zpravidla formuluje úkoly a postupy za účasti spolupracovníků, shromažďování návrhů na řešení problémů, složitější komunikace, motivace založena na očekávání odměn a na aktivní spoluúčasti na přípravě rozhodnutí apod.),
- **liberální** (velká autonomie spolupracovníků, vedoucí rozhoduje o základních cílech a záležitostech, hlavní role vedoucího spočívá v podpoře práce spolupracovníků cestou předávání či zprostředkování důležitých informací apod.)

Metodami vedení týmů se rozumí postupy, jak stanovit cíl, jak tento cíl promítnout do plánu práce týmů, jak organizovat plnění plánů a úkolů a nakonec jak hodnotit úroveň dosažených výsledků.

- **Metoda donucování** – opírá se o využívání přímých nástrojů (odebírání osobního hodnocení, nepřiznání odměn apod.) i nepřímých donucovacích nástrojů (související se ztrátou zaměstnání, práce přesčas).
- **Metoda příkazování** – neopírá se o názory a pocity těch, kterým si příkazuje, i přes užitečnost pro jejich výkonnost. Používání slůvek „prosím“ a „děkuji“
- **Metoda obsažená v organizačně řídicí normě** – postup vedení týmu, který je přímo upraven například v organizačním řáde nebo pracovní náplni
- **Metoda motivování** – vede k pozitivním výsledkům rozpoznáním vnitřní potřeby členů týmu
- **Metoda koučování** – všeobecně se koučováním rozumí dávání doporučení a rad členům týmu ve vhodném čase. Umění komunikace je jeho základem stejně jako vedení rozhovoru a naslouchání. Představuje dlouhodobější vysvětlování a oznamování. Je to mimořádně efektivní způsob vedení lidí směrem k jejich profesionálnímu i lidskému rozvoji a růstu. Existuje 5 principů koučování (získávání informací; aktivní naslouchání; znalost toho, co se děje okolo; vzdělávání a poskytování zpětné vazby)
- **Metoda poradenství a konzultace** – je doporučovaná a často uplatňovaná metodou při vedení týmů. Využívá se v případech, kdy je vysoká vyspělost a kompetentnost členů týmu. Člen týmu přináší do vztahu iniciativu, aktivitu, vyjadřuje se ke všem problémům svojí práce, předkládá vlastní návrhy řešení problémů.
- **Metoda potřeby vykonat úlohu** – využívá se pro práci v týmech s rozvinutou kompetencí svých členů a svého vedoucího týmu. Pro tuto metodu je nevyhnutelná schopnost a ochota vzájemného zastoupení se při vykonávání úloh a aktivit týmu.
- **Mentoring** – vedení nově přijatého člena týmu. Má za cíl v co nejkratším čase adaptovat člena na podmínky práce v týmu. Záleží především na úrovni kompetentnosti mentora, ale i na ochotě, vůli a vlastnostech přijatého člena týmu.

3.3 Výběr členů týmu

Výběr jednotlivých členů týmu je závažnou a zodpovědnou činností, která ovlivňuje fungování týmu jako celku.

Jak zmiňuje Maier (2009), každý tým stojí a padá na kompetencích svých členů, a to na základních požadavcích pro týmovou práci (sociální dovednosti) a na výkonnostních požadavcích (odborné znalosti). Jak dále autor uvádí: „Týmové schopnosti má ten, který je obdařen následujícími vlastnostmi:

- pozitivní postoj k týmové práci
- myšlenková pružnost, kreativita a zvědavost (dobrý týmový hráč přistupuje na myšlenky jiných a přispívá do diskuze svým pohledem)
- frustrační tolerance (dobrý týmový hráč musí umět zvládat situace, kdy jsou jeho návrhy zamítnuty; neměl by se uraženě stáhnout zpět, když se mu nepodařilo se prosadit)
- schopnost přijmout kritiku
- schopnost a ochota se učit (tady se musejí zohlednit nejen odborné kompetence, ale i sociální a metodické schopnosti; někteří kolegové mají možná skvělé nápady, ale nevědí, jak je prezentovat v týmu)

Takový člen týmu, který by vyváženě splňoval všechny výše uvedené požadavky, je ve skutečnosti asi sotva k nalezení. Důležité je, aby celý tým byl v tomto ohledu dobře namíchán.“

Kompetence, které by měl mít kvalitní člen týmu, rozděluje Bělohlávek (2008) na tyto:

- **základní** (jedná se o postoje; jsou spojeny s hodnotami organizace nebo týmu; může se jednat o komunikaci, týmovou práci, orientaci na výkon, spolehlivost, flexibilitu apod.)
- **průřezové** (jedná se o znalosti a dovednosti; může se jednat o znalost cizího jazyka, práce s počítačem apod.)
- **specifické** (jedná se o odborné znalosti a dovednosti dané profesí či oddělením; může se jednat o metody průzkumu, analytické postupy apod.)

Jak vysvětluje Horváthová (2008): „Při stanovování požadavků na člena týmu si tedy musíme určit, které kompetence (zda budeme požadovat jen jednu stěžejní kompetenci, nebo kompetencí více) a na jaké úrovni jsou pro dosažení cílů týmu nutné, eventuálně která týmová role v týmu chybí, a dle toho pak uskutečňovat celý proces získávání a výběru tohoto nového člena.“

3.3.1 Získávání potenciálních členů týmu

Obsazení volného pracovního místa v týmu lze buď z vnitřních zdrojů, nebo ze zdrojů externích.

Pokud využijeme variantu externích zdrojů, členy týmů získáváme těmito způsoby:

- uchazeči o práci se nabízejí sami (osobní nebo písemný kontakt)
- díky doporučení současného zaměstnance organizace
- prostřednictvím doporučení známých
- oslovení již známého jedince
- inzercí v denním tisku, na internetu, ve sdělovacích prostředcích, pomocí vývěsek, v odborných časopisech apod.
- spoluprací se vzdělávacími institucemi a úřady práce
- využíváním služeb „lovců hlav“

V praxi se využívají kombinace všech uvedených metod, jelikož se tím zvýší pravděpodobnost nalezení nového vhodného člena týmu.

3.3.2 Posouzení schopností a dovedností potenciálních členů týmu

Při výběru nového člena týmu se používají různé metody, které pomáhají k určení toho správného člověka do týmu.

Nejvíce používaná jsou výběrová řízení (rozhovory), které slouží k posouzení osobnosti uchazeče a k získání podrobnějších informací o něm. Výběrovým řízením mnohdy předchází zkoumání životopisu, řešení případových studií, simulace a hraní rolí. Pokud jedinci v těchto činnostech uspějí, pokračují např. do dalšího kola. Dotazníky, testy pracovní způsobilosti, zkoumání referencí pomáhají také při určení vhodnosti a doporučení na obsazení volného pracovního místa.

V rámci zkušební doby se nový člen týmu orientuje na informace o celé organizaci, o týmu a o konkrétní pozici v týmu. Doba trvání orientace nového člena je velmi individuální, obecně se má za to, že toto období trvá od tří do šesti měsíců.

4. EFEKTIVNÍ A NEEFEKTIVNÍ TÝM

Jak píše Horváthová (2008), o efektivním týmu se dá hovořit v tom případě, že splňuje tyto charakteristiky:

- členové týmu chápou stanovený cíl, úkol, přijímají ho
- v týmu panuje neformální a uvolněná atmosféra, vyskytují se prvky přátelství i náročnosti
- členové týmu cítí zodpovědnost za řešení úkolu
- každý člen týmu má dostatečný prostor k diskusi
- kritika je žádoucí, ale podaná slušnou a věcnou formou
- probíhá naslouchání v týmu
- neexistuje obava z vyslovení extrémních tvůrčích nápadů
- převládá iniciativa
- potenciální konflikty jsou zkoumány, projednávány a řešeny
- dle schopností jednotlivých členů jsou přidělovány úkoly
- rozhodnutí jsou dosahována konsensem všech členů týmu
- vzájemně jednotliví členové uznávají své schopnosti
- vedoucí má respekt, je členy týmu uznáván
- existuje silná sounáležitost s týmem, jsou sdíleny stejné společné hodnoty
- vysoká soudržnost týmu

Základem vytvoření efektivního fungujícího týmu je správný výběr jednotlivých členů týmu na základě znalostí a dovedností potřebných pro splnění zadaného úkolu a také schopnosti jednotlivých členů spolupracovat s druhými v týmu.

Pavel Beňo ve svém článku popisuje podmínky efektivní týmové spolupráce: „První podmínkou efektivní týmové spolupráce je transparentnost. Všeho musí na stůl. O všem se musí mluvit! O tom, co je vidět, ale také o tom, co vidět není – o pocitech, postojích a averzích

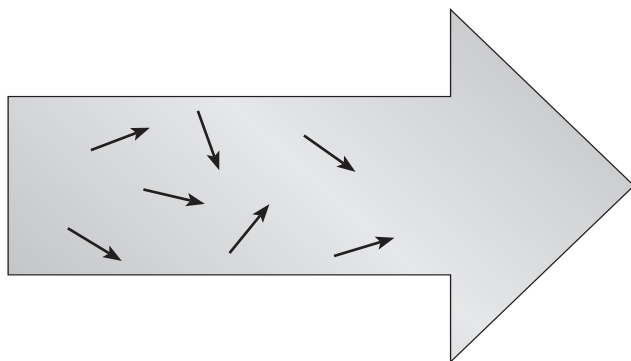
členů týmu. Zkrátka o dynamice skupiny ... Výroky a rozhodnutí (vedoucího) typu ‚to sem nepatří ... to sem netahejte‘... jsou v tomto ohledu nejspíše zcela mimo mísu a odporují zásadám efektivní týmové spolupráce. Informace jsou sdělovány a sdíleny! Druhou podmínkou je důvěra. Důvěra je od slova věřit a do základní lidské výbavy zřejmě nějakým způsobem zapadá i potřeba někomu, něčemu resp. v něco věřit.“ Jak dále uvádí autor, další podmínkou je otevřenost, která má velmi blízko k transparentnosti a důvěře. Čitelní lidé a transparentní sociální prostředí otevřenost podporují a stimulují, protože se nikdo necítí ohrožen a je zažívána důvěra. Participace – spoluúčast je též potřebná. Někteří lidé přirovnávají dobrou týmovou spolupráci k symfonickému orchestru, který předvádí nějakou hudební skladbu. Každý z jednotlivých členů – hudebníků již ovládá svůj part a jeho místo v celé skladbě – kdy má nastoupit a kdy skončit. Právě to je jeho práce a jeho či její specializace, kterou kontroluje a koordinuje ještě dirigent s jediným cílem: Aby to vše ladilo dohromady. Dále Beňo znázorňuje: „Při této hře je však běžné, že jeden člen orchestrálního týmu hraje nebo má dokonce tzv. sólo a jiný čeká, až nadejde jeho čas (input). To vše je však určeno ‚pravidly‘ v podobě tzv. partitury, notového zápisu, kterou znají všichni členové orchestru předem – často do nejmenších detailů.“ Posledním předpokladem úspěšné týmové práce je tzv. synergický efekt ve smyslu násobení potenciálu a výkonu jednotlivců v týmu. Tým není tedy pouhým součtem jednotlivých členů, ale nově vzniklou kvalitou, která násobí jejich výkonnost. V matematickém vyjádření $2+2=5$ (nikoli 4).

Mezi problémy, které jsou identifikovány u neefektivních týmů, patří:

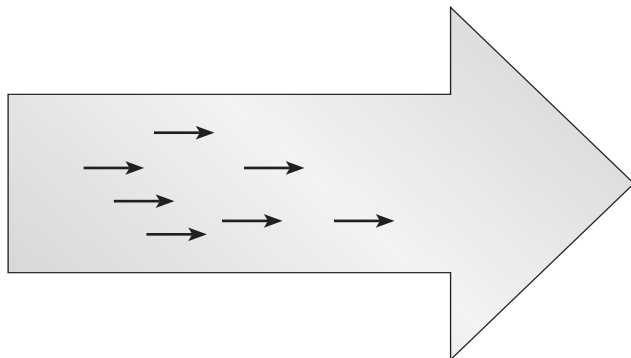
- špatné získávání a výběr jednotlivých členů týmu
- nejasná struktura organizace
- nedostatečná kontrola a práce ze strany vedoucího
- nízká motivace
- nevhodná vize managementu
- nedostatečné plánování rozvoje
- nejasné cíle
- nespravedlivé a nepřiměřené odměňování
- osobní stagnace členů týmu nebo vedoucího

Obr. č. 3 vyjadřuje situaci, kdy se energie jednotlivých členů týmu tříští, jedná se tedy o neefektivně fungující tým. Senge (2009) píše: „Základní charakteristikou ne zcela vyladěného týmu je plýtvání energií. Jednotlivci mohou pracovat s mimořádným nasazením, ale jejich úsilí se účinně nepromítá do výkonu týmu. Když naproti tomu tým dosáhne lepšího vyladění, sjednocuje se jeho směřování a harmonizuje se energie jednotlivců. Nedochozí k takovým ztrátám energie. Rozvíjí se souznění či synergie... Upevňuje se vědomí společného účelu, sdílení vize a poznání, jak se úsilí jednotlivců navzájem doplňuje. Jednotlivci přitom neobětávají své osobní zájmy ve prospěch širší týmové vize; spíše je tomu tak, že sdílená vize se stává rozšířením jejich osobních vizí. Vyladění, dosažení určité ‚uspořádanosti‘ je ve skutečnosti nutnou podmínkou.“ Tzv. vyladění pro fungování efektivního týmu je zobrazeno v Obr. č. 4.

Obr. č. 3 – Neefektivní (ne zcela vyladěný) tým



Obr. č. 4 – Efektivní (vyladěný) tým



Velmi vystihující podobu fungování správného týmu uvádí Maxwell (2002) na příkladu husího hejna: „Když se díváte na husy, jak směřují na zimu k jihu a letí ve své formaci podobné písmenu V, možná by vás zajímalo, že vědci objevili, proč létají právě tímto způsobem. Výzkum odhalil, že každý pták máváním svých křídel nadnáší ptáka, který letí těsně za ním. Když ve „V“ formaci letí celé hejno, tak se jeho dolet zvýší alespoň o 71 % oproti doletu samotného ptáka. (Lidé, kteří mají společný směr a smysl pro společenství, se ke svému cíli dostanou rychleji a snadněji, protože postupují jeden druhému na dosah).

Kdykoliv nějaká husa z formace vypadne, ihned pocítí tah a odpor a nechce to dál zkoušet sama. Rychle se vrací do formace zpátky, aby využila nadlehčovací síly ptáka letícího těsně před sebou. (Kdybychom my lidé měli tolik zdravého rozumu jako husa, zůstali bychom ve formaci se všemi ostatními, kteří směřují stejnou cestou jako my.) Když se vedoucí husa unaví, obrátí se ve „V“ dozadu a na špici vyletí další husa. (Při těžké práci se vyplatí střídání.)

Zadní husy kejhají a povzbuzují ty vpředu, aby udržovaly rychlost. (Co děláme my, když ze zadu kejháme?)

A konečně, když husa onemocní nebo je zasažena vystřelenou kulkou a vypadne, dvě další husy opustí formaci a letí dolů za ní, aby jí pomohly a chránily ji. Zůstanou s husou tak dlouho, dokud opět není schopná letu, nebo dokud není mrtvá, teprve pak se samy vznesou nebo se připojí k další formaci, aby dohonily svou skupinu. (Kdybychom měli tolik zdravého rozumu jako husy, stáli bychom takto jeden při druhém.“)

5. MOTIVACE TÝMU

Lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Pokud jsou uspokojeny základní potřeby, mohou být následně uspokojeny ty další. Maslow popisuje sociální potřeby, které jsou spojeny s prací v týmech. „Pracovní prostředí je,“ jak píše Forsyth (2009), „společenské prostředí a pro mnoho lidí to ve skutečnosti znamená většinu kontaktů

v životě. S tímto je spojena další úroveň potřeb, jako je uznání od společnosti a od lidí, kteří ji tvoří. Také pocit sebevědomí a sebeuspokojení a pozitivní pohled na lepší budoucnost, kdy budeme moci realizovat náš potenciál, což nás učiní šťastnými. Ze všeho nejdůležitější je na této teorii její hierarchické uspořádání. Zcela jasně říká, že lidská motivace může být uspokojena pouze za předpokladu respektování hierarchické struktury potřeb. Například naznačuje, že motivační složka je neefektivní, pokud je vedena na jedné úrovni, aniž by byly uspokojeny potřeby na úrovni nižší. Nemá tak žádný smysl říkat lidem, jak uspokojující je práce, když se zabývají myšlenkou, že si za tak nízký výdělek nebudou moci dovolit základní potřeby.“

Tab. č. 3 – Žebříček motivačních potřeb

- Potřeby seberealizace (vývoj osobnosti)
- Potřeba uznání (jak vás a vaši práci lidé uznávají)
- Sociální potřeby (přátelé a osobní kontakty všeho druhu)
- Potřeby bezpečí (např. pracovní jistota)
- Fyziologické potřeby (základní potřeby jako jídlo, teplo apod.)

Důležité jsou dvě kategorie faktorů, které popsal Frederick Herzberg (Forsyth, 2009) a které určují hledisko okamžitého podnětu k činnosti. Jde o faktory nespokojenosti a faktory motivační.

Faktory nespokojenosti:

- politika společnosti a administrativní procesy
- míra kontroly
- pracovní podmínky
- plat/mzda
- vztah s ostatními
- osobní život (a vliv práce na něj)
- pracovní pozice
- pracovní jistota

Když jsou výše zmíněné záležitosti v pořádku, pak je u členů týmu v pořádku i motivace. Pokud se vyskytne problém, všechny tyto oblasti představují významný potenciál pro zmenšení motivace.

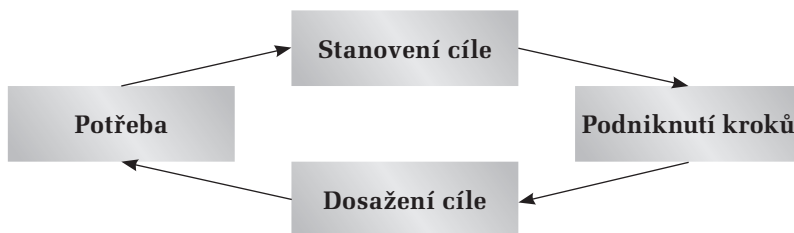
Při využití faktorů spokojenosti dojde ke zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců.

Faktory spokojenosti (motivátory):

- úspěch
- uznání
- náplň práce
- zodpovědnost
- povýšení/postup
- možnost růstu

Model procesu motivace související s potřebami ukazuje Obr. č. 5 – Proces motivace. Tento model naznačuje, jak zdůrazňuje Armstrong (2010): „...že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že podvedou k dosažení stanovených cílů... Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku.“

Obr. č. 6 – Proces motivace (Armstrong, 2010)



Modelový příklad – Projekty (Forsyth, 2009):

Projekty zapojují jednotlivce, dávají jim možnost o něčem přemýšlet, kontrolovat, zkoumat, studovat, navrhovat apod. – tím se stávají „jejich“ projekty a mohou tak být i chápány. Dokonce i něco tak jednoduchého, jako spravovat tabulku dovolených určitého oddělení, může být pro mladého pracovníka, který je zodpovědný a pečlivý, něčím, co ho činí zodpovědným. Je potřeba neustále dodávat nové projekty, aktualizovat je, zapojovat nové lidi a navazovat tým také na oblast vzdělávání a inovace.

Obecně lze motivovat těmito prostředky a způsoby:

- **Mzda/plat, odměny** – významný motiv. Pokud má vedoucí k dispozici finance, dostane z mnoha lidí maximum.
- **Pracovní postup, zvýšení odbornosti, prestiž** – moci rozhodovat, řídit chod věcí, zvýšit si odbornost a získávat prestiž se v jisté míře objevuje u každého.
- **Přátelství, komunikace, vhodný styl vedení** – dobrá atmosféra a vztahy na pracovišti.
- **Jistota** – tito lidé se spokojí s málem, hodně se řídí předpisy, neradi riskují.
- **Morální hodnocení, uznání, pochvaly.**
- **Samostatnost** – někteří lidé nad sebou těžko snášejí nadřízeného, chtějí o všem rozhodovat sami, nakonec si stejně udělají vše po svém.
- **Benefity, zaměstnanecké výhody** – permanentky, stravenky, možnost zapůjčení si věcí, služební telefon, notebook, služební automobil, pojištění, půjčky, příspěvky na odívání apod.
- **Pracovní doba** – pružná aj.
- **Dovolená** – navíc týden či více oproti stanovenému počtu dní v zákoníku práce.
- **Extra days** – možnosti čerpání 2, 3 dnů volna v průběhu roku navíc
- **Teambuildingové aktivity**
- **Zlepšení pracovních podmínek** – lepší vybavení kanceláří, nové PC, osvětlení apod.

Neustálé uspokojování hodnot (hmotná odměna, odstraňování nedostatku pracovního prostředí) není trvalým zdrojem motivace pracovníků. Účinným motivačním nástrojem je uspokojování dalších potřeb – sociálních potřeb růstu (menší výdaje než na materiální), bohužel na tento způsob motivování nejsou většinou vedoucí pracovníci připraveni.

5.1 Tajemství motivace týmu

Horváthová (2008) uvádí 3 způsoby tajemství motivace týmů. Jedná se o tyto aktivity:

- 1. Pravidelně pár minut pro každého člena týmu** – Je dobré mít s každým členem týmu osobní kontakt, znát každého lépe než dosud a dát každému možnost poznat blíže vedoucího týmu. Nejde o čas, ale o kvalitu. Pravidelný osobní kontakt s každým členem týmu se stane signálem, že o něj vedoucí má zájem a že je připraven pomoci jak v osobních, tak v pracovních problémech. Zlepšení osobních vztahů vytvoří podmínky pro volný vznik a pohyb myšlenek. Každý tak bude mít pocit, že je zapojen do hry. Takový pocit je silnou motivací. Z pravidelných kontaktů s členy týmu se stane též varovný systém, který poskytne informace o vznikajících problémech. To vše ve svém souhrnu posílí morálku, soudržnost a akceschopnost týmu.
- 2. Poskytování zpětné vazby a koučování** – Je třeba, aby byly každému členovi týmu poskytovány pravidelně informace o tom, co dělá dobře, co ne příliš dobře nebo špatně. Členové týmu mají často pocit, že se jim nedostává skoro žádného uznání za vykonanou práci. Někteří vedoucí zastávají názor: „Proč někoho chválit za to, že dělá to, za co je placen?“ Pokud však chce mít vedoucí pracovník motivovaný tým, musí ho chválit za to, když tým udělal něco dobrého. Také je důležité říkat lidem přímo a vhodnou formou, že něco nedělají dobře. Je příliš mnoho vedoucích týmů, kteří slabou výkonnost buď ignorují, nebo naopak na ni reagují nepřiměřeně.
- 3. Zmocňování** – Éra zmocňování zaměstnanců začala již v 80. letech a dosud je to jeden z nejslibnějších a zároveň nejméně pochopených nástrojů motivace. Zmocňování je o využívání znalostí, zkušeností a dovedností lidí. A také je to o energii a nadšení lidí. To znamená, že jde o využití toho, co je v lidech ukryto. Převážná většina členů týmů je však nevyužita s ohledem na svůj potenciál.

Ověřování si účinnosti těchto tří věcí a využívání je k motivaci týmu povede k přiblížení stanovených cílů.

5.2 Vnější a vnitřní motivace

Aktivita pracovníků v týmu je spouštěna buď vnějšími motivy, nebo motivy vnitřními, přičemž vnitřní motivace je obecně považována za účinnější.

„Vnější podněty motivují vynikajícím způsobem tehdy, jsou-li zadány jasné směrnice pro činnost, která je v zásadě rutinní.

Dejte, co jste vždy dávali, získáte, co jste vždy získali (dostanete, co jste vždy dostali). Přestanete-li dávat, přestanete dostávat. Než zachování tohoto stavu je výhodnější odměny dohodnout.

Vnitřní motivace se dá posilovat účastí na formulování cílů a řešení problémů. Pokud vaše cíle stanovuje někdo jiný, někdo jiný za vás rozhoduje a řeší vaše problémy, její míra klesá.“ (Dastík, 2013, s. 32–33).

5.3 Ztráta motivace

O motivaci lze přijít, pokud se nedostavují úspěchy, dochází k rutině, nudě či dokonce nezájmu. Demotivace může postihnout celý tým, nebo pouze jednotlivé členy.

Rozpoznávací prvky, které ukazují na mizející motivaci:

- ze skupiny nepřichází žádné nápady či návrhy
- spolupracovníci se snaží vyvléci z úkolů a ze zodpovědnosti
- dělá se jen to, co je nezbytné
- nekriticky jsou přijímány úkoly zadané zvenčí nebo seshora
- členové týmu se ptají, zda správně pochopili zadání
- silně je zdůrazněna hierarchie
- zaměstnanci lhostejně trpí chyby
- je dodržován přísný postup např. v e-mailech, při schvalování předpisů apod.

Jeden z prvků sám o sobě nemusí znamenat demotivaci. Když ale dochází k množení signálů, je třeba vnést do týmu nový elán. Pokud jen opadá v dobrém týmu nadšení, je dobré změnit rozdělení práce, zvolit nové možnosti spolupráce, střídat zodpovědnost apod.

Pokud se tedy jednatel v týmu snaží uspokojit svoji potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Členové týmu pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace)
- vzdávají se svého záměru (únik)
- vybíjejí potlačenou energii (agrese)
- hledají náhradní cíle (sublimace)
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to, a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace)
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese)

Demotivaci může způsobit nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům nebo naopak k chybám a nedostatkům, chaos nebo špatná organizace práce, nespravedlivé odměňování, nezasloužená pochvala jiného pracovníka, nezasloužená kritika, hrubé jednání nebo zesměšňování, pokažení dobré práce jiným členem týmu, nezáměr o nápady podřízených, neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených, přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených, nepotrestaný podvod ze strany jiných pracovníků, nedostatek práce apod.

6. KOMUNIKACE V TÝMU

Kvalitní komunikace je důležitou podmínkou k tomu, aby efektivně fungoval tým. Umění naslouchat, možnost bez obav vyjádřit svůj názor, existence prostoru pro diskusi v týmu, věcné sdělování kritiky, to všechno jsou oblasti a nástroje, pomocí kterých tým dosahuje společných cílů.

Komunikování pro každého člověka představuje něco naprosto přirozeného a běžného, ovšem ne každý v týmu dokáže komunikovat bez problému.

Překážky v komunikaci, jak zmiňuje Meier (2009), mohou vzniknout již tehdy, když se jednotliví členové v týmu drží zpátky, protože:

- se považují za méně výmluvné
- myslí si, že nemůžou přispět ničím, co by stálo za zmínku
- zažili, že byli opakovaně napadeni za to, že bránili svůj názor
- jsou většinou beze všeho přehlasování
- zakusili, že na ty, kteří se aktivně vloží do věci, se většinou sešypou všechny úkoly

Pravidla pro jasnou komunikaci definuje Meier (2009):

- Formulování svých přání a požadavků jednoznačně (jasně a zřetelně).
- Jasně odmítat to, co nechcete.
- Pocity sdělovat v první osobě.
- Brát v potaz rovinu vztahů.
- Orientovat se podle stavu znalostí partnera (pro jednoho je jednoznačné, pro druhého může být nepochopitelné).
- Mluvit srozumitelně (krátké a jednoduché věty, pauzy).
- Používání příkladů a srovnání (abstraktivní výpovědi, které vyžadují interpretaci, se stávají často jasnějšími, když se k nim přidá příklad nebo srovnání).

Schopnost efektivně komunikovat a zároveň se vyvarovat komunikačním šumům způsobených člověkem v sobě zahrnuje možnost využití některých z komunikačních technik. Jedná se např. o techniku:

- aktivní naslouchání
- vyjednávání
- kladení otázek
- sebereprezentace

Jednotlivé techniky popisuje Horváthová (2008):

Při aktivním naslouchání je třeba dávat najevo vstřícný postoj a zájem; poslouchat, co říká druhý; snažit se vcítit do pocitů druhého; poslouchat objektivně; nevyhýbat se pohledům z očí do očí, sledovat neverbální komunikaci; ničím se nerozptylovat; klást vyjasňující otázky; neskákat do řeči.

Při vyjednávání je důležité umět účinně prezentovat své názory; aktivně naslouchat; adekvátně interpretovat jednání a projevy partnerů v jednání; věcně analyzovat informace; tvořit varianty řešení; hledat a nalézat řešení, která budou přijatelná pro všechny zúčastněné strany.

V technice kladení otázek je důležité používání několika typů otázek, zejména otevřené; uzavřené; informační otázky; sugestivní otázky; kontrolní; protiotázky; motivační a řečnické otázky.

S technikou sebe prezentace souvisí příprava a struktura projevu; vyrovnání se s nervozitou; hlasový projev a ovládání hlasu; pestrost vyjadřování a srozumitelnost vět.

Možnost podívat se na komunikaci prostřednictvím tzv. komunikační pyramidy umožňuje Zahradková (2005). Pro zajištění efektivní komunikace je nutno zkontrolovat:

- potřebné informační vazby
- znalost informačních vazeb
- jak procesy podporují komunikaci
- přístup ke sdělování a vysílání informací v týmu

Tab. č. 4 – Komunikační pyramida

4. úroveň	CHCI neboli Osobní zodpovědnost	Jste rozhodnuti komunikovat?
3. úroveň	JAK neboli Komunikační pro- cesy	Máte v organizaci práce místo na vzájemné setkání a sdělení informací?
2. úroveň	CO neboli Komunikační vazby	Víte, kdo jsou vaši konkurenční partneři? Kolegové, nadřízení, podřízení, lidé závislí na vaší práci... Od koho potřebujete informace sami? Víte, jaké informace potřebujete? Víte, jaké informace potřebují vaši kolegové od vás?
1. úroveň	PROČ neboli Cíl komunikace	Znáte cíl svého týmu? Víte, co je váš osobní cíl a úkol? Víte, jaký je váš podíl na cíli a práci týmu? Znáte výsledky a důsledky své práce?

6.1 Sociální zpětná vazba

Sociální zpětná vazba je komunikační nástroj, který je vhodný k otevřenému, transparentnímu řešení vztahových signálů. Tento prostředek je určen k ošetřování přechodu od věcné do vztahové roviny komunikace.

Aby byla sociální zpětná vazba účinná, měla by obsahovat minimálně dva základní prvky:

1. Konkrétní popis chování příjemné či nepříjemné (bez vztahových útoků) – pozitivní či negativní zpětná vazba.
2. K popisu připojit to, co popsané chování vyvolalo (nejčastěji jde o to, sdělit prožitky, emoce).

Kromě těchto dvou prvků by měla být zpětná vazba aktuální a upotřebitelná (měla by se vztahovat k chování, které příjemce zpětné vazby může změnit). Naopak by neměla zpětná vazba obsahovat agresi, interpretaci, nevyžádané dobré rady či hodnocení ve smyslu „nálepkování“.

Při přijímání zpětné vazby je důležité dobře naslouchat; ptát se při nejasnostech; vyhnout se diskuzím; neupadávat do obranného postoje a poděkovat za otevřenost.

Při dávání zpětné vazby platí již zmíněná konkrétnost a aktuálnost; dále platí přímost, tzn. ne přes třetí osobu; zdůraznění subjektivity svých dojmů; používání první osoby; zdůraznění předností; vyvarování se sarkasmu a ironie.

7. KONFLIKTY V TÝMU

Jak zdůrazňuje Krüger (2004): „Konflikty a jejich objasňování jsou často tou pravou živnou půdou rozvoje týmu. Nejsou-li naopak rozpoznávány, nebo jsou dokonce „zametány pod koberec“, kvasí skrytě dál a ztroskotání týmu je pak přímo předprogramované.“

Nejvíce konflikty vystoupí, když někdo nový přijde do týmu. Jak uvádí Baum (2009): „Příchod nového pracovníka se vždy postará o nové emoce. Jak se podaří jeho začlenění? Přizpůsobí se spolupracovník snadno? Jaká očekávání si přináší? Co bude schopen vykonat pro tým, pro společnou práci? Dokud se předivo vztahů nevyrovná, stojí nový spolupracovník často vně. Je proto srozumitelné, že většina lidí je nejprve se svými názory a nároky v novém týmu zdrženlivá. Obě strany jsou zpravidla na začátku ve svém setkávání velmi opatrné, aby se vyhnuly konfliktům. Bohužel vzájemná opatrnost příliš často brání žádoucí otevřenosti a výměně názorů, takže se proces integrace prodlužuje.

Jestliže přibude nová osoba do týmu, nebo naopak z něj někdo odejde, může se nutné přeorientování protáhnout na celé měsíce. Tým se v této době zaměstnává hlavně sám sebou. K vybudování vnitřních struktur a řešení přicházejících konfliktů je třeba energie spolupracovníků. Nové zformování stojí všechny zúčastněné hodně sil, motivace a času. Pracovní výkon klesá. Jestliže při nedokončeném procesu začlenění dojde znovu k personální změně, nemá tým vůbec klid. Proto je důležité se začleňováním nových členů týmu zacházet vědomě, než se vše zase změní.“

Když se začnou v rámci týmu tvořit skupinky, ohlašuje se konflikt. Je narušen pocit sounáležitosti, malé skupiny spojuje něco, čeho se ostatní neúčastní, a pro tým to znamená vždy něco hrozivého.

Modelový příklad – To je nápadné (Baum, 2009):

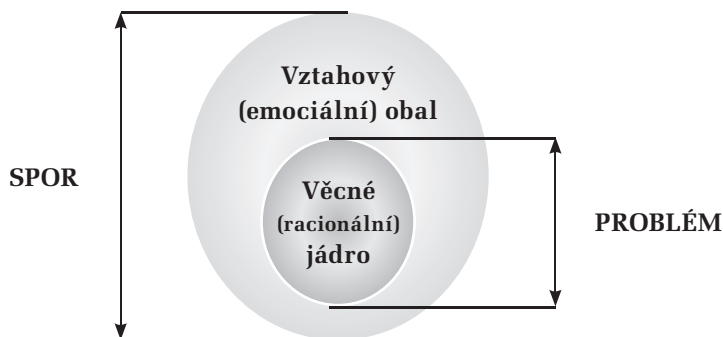
Marek, Sylva a Radek spolu už nějakou dobu chodí v poledne jíst. Při poradách sedávají ve stejném rohu, zůstávají ve stejné dny déle v práci a také po večerech spolu častěji něco podnikají. Ostatním v oddělení je toto semknutí nápadné. Nejprve je všichni berou jako neškodnou kamarádkou partu. Ale stále častěji dochází k nápadnostem. Ty tři je možné na závěr porady vidět, jak zůstávají pohromadě a něco probírají. Prochází-li někdo kolem, hovor umlkne. Při poradách zastávají vždy stejný názor. Kromě toho se nikdy nezeptají, jestli by někdo z oddělení neměl chuť někdy večer jít s nimi nebo společně poobědvat. Zdá se, že se od oddělení stahují a věnují se vlastním záležitostem. Ostatní se cítí znejistěni. O čem ti tři mluví? Mají jiné informace? Co si o nás myslí? Domluvili se?

Konflikty na pracovišti mezi kolegy patří ke všednímu dni. Většinou jde o malé konflikty, které se čas od času znovu objeví, aniž by znamenaly zvláštní výzvu a zátěž. Někdy ale malý spor či rozladění přetrvává déle a vzejdou další a prudší konflikty. Stává se to proto, že si své kolegy většinou nikdo nevybírá, a také proto, že je nezbytné společně trávit hodně času. I když se pracuje na stejné věci, jednotliví členové si konkurují, sledují různé cíle nebo k úkolům přistupují s různými postoji a hodnotovými představami. Jakkoli mohou být konflikty s kolegy nepříjemné, jsou ale nezbytné pro zamezení stagnace, umožňují další vývoj a změny.

Konflikty s vedoucím pracovníkem provází jedna potíž navíc, je to závislý vztah. Proto většina těchto konfliktů probíhá skrytě. Nebývají vedeny otevřeně, ale vyvolávají však velké napětí, které je třeba ventilovat případně jiným způsobem a na jiném místě.

Ve své knize Plamínek (2009, s. 19) řeší dva rozdílné typy konfliktů, a to spory a problémy. „**Spory** jsou konflikty, do kterých jde alespoň jeden účastník s cílem prosadit své řešení. **Problémy** jsou takové konflikty, kde všichni účastníci neusilují o prosazení svého, ale o nalezení dobrého řešení.“

Obr. č. 7 – Rozdíl mezi sporem a problémem (Plamínek, 2009, s. 19)



Autor dále píše: „*Problémy je možné řešit racionálně, spory nikoliv. Abychom mohli racionálně jednat ve sporu, musíme z něho nejdříve odstranit emocionální obal, ‚oloupat jej až na problém‘, vyloupnout z něho věcnou podstatu.*“

7.1 Přínosy a stinné stránky konfliktu

Eggert (2005) vyjmenovává pozitiva konfliktu:

- konflikt podporuje rozvoj (učí překonávat překážky ve spolupráci s druhými lidmi)
- podporuje tvořivost a vylepšení
- rozvíjí umění jednat s lidmi (je potřebné vycházet s ostatními lidmi navzdory rozdílným názorům)
- podporuje vzájemné pochopení různých hodnot, snah a kultur
- podporuje společenské změny a pokrok
- zpochybnění úhlu pohledu podporuje originalitu a schopnost reflexe

Negativa konfliktu spatřuje Eggert (2005) v tom, že:

- vzniká zvýšené napětí mezi stranami
- je nižší produktivita práce
- je nižší mezilidská soudržnost
- čas vynaložený na hledání řešení může chybět při jiných a důležitých záležitostech
- jsou přijata nesprávná řešení v zájmu podpory různých stran
- postavení a samolibost získávají vyšší důležitost než rozum a skutečnost
- jsou vyšší náklady související s přípravami na vyjednávání, na zprostředkování a arbitráž či případné soudní výlohy

7.2 Pravidla řešení konfliktu

Jak uvádí Plamínek (2009, s. 39), je dobré mít na paměti tyto pravidla:

- **„Zvažte, co chcete a můžete mít pod kontrolou.** Konflikty můžeme řešit náhodou, násilím, pasivitou nebo delegací, tedy metodami, při nichž strany konfliktu nemají úplnou kontrolu nad výsledkem. Stablnější, i když v průměru pracnější, jsou taková řešení, při nichž vzniká dohoda, o jejíž věcné podstatě strany konfliktu spolurozhodují. K dohodě můžeme dospět projednáním, vyjednáváním, facilitací nebo mediací.
- **Způsob řešení přizpůsobte povaze a zralosti konfliktu.** Projednáním či facilitací řešíme problémy, vyjednáváním nebo me-

diací spory. Čím více se problém nebo spor vyhrocují, tím více vyžadují zásahy neutrálních expertů v roli facilitátorů nebo mediátorů.

- **Konfliktům se nevyhýbejte, aktivně je řešte.** Protože jsou konflikty zcela přirozené a odpovídají vývoji, nemá smysl je ani odstraňovat, ani přehlížet. O povaze konfliktů často spolurozhodují lidé. Jen oni například určují, zda se konflikt stane problémem, nebo sporem.
- **Místo boje hledejte syntézu nebo koexistenci.** Výsledkem boje je dočasná ztráta pozitivního, jež je obsaženo v poražených myšlenkách. Proto je lepší vybírat pozitivní obsah z konfliktních variant a vytvářet syntézy. Není-li to aktuálně možné nebo žádoucí, můžeme se pokusit alespoň o mírovou koexistenci variant.
- **Všechna řešení stojí za zvážení a promyšlení.** Pro dobré zvládnutí konfliktu je důležité, aby se jej strany konfliktu mohly účastnit bez obav a omezování, aby mohly svobodně přemýšlet a svobodně mluvit. Žádné návrhy ani žádné myšlenky nesmí být předem vyloučeny.
- **Dávejte přednost řešení, která neobsahují násilí.** Mezi myšlenkou a činem je propast odpovědnosti. Z realizace jsou vyloučena řešení, která obsahují násilí nebo poškozují třetí stranu.“

Pro dosažení požadovaného cíle, vyřešení konfliktu je třeba zvolit vhodné techniky týmové práce. Autorka knihy *Týmy a týmová spolupráce* Horváthová uvádí tyto příklady technik (2008, s.142):

- myšlenkové mapy
- Occamova břitva
- Ishikawův diagram
- SWOT analýza
- synektika
- brainstorming
- brainwriting
- Delfi metoda
- morfologická mřížka
- vícekritériální rozhodování
- analýza silového pole
- metoda ABC
- metoda kritické cesty

7.3 Problémové chování členů týmu a jak na něj reagovat

Jak je uvedeno na stránkách www.mzdovapraxe.cz: „Problémové chování členů týmu zpravidla není obtížné rozpoznat. Složitější je nalézt cesty, především komunikační metody, jak mu čelit.“

Sklon dominovat se projevuje snahou prosazovat autoritu, statut nebo nadřízenost nadměrným mluvením, přerušováním ostatních nebo potlačováním jejich poznámek nebo názorů. Sklon vyhledávat uznání vede ke snaze strhnout na sebe hlavní pozornost či monopolizovat diskusi ve skupině. Sklon nespolupracovat se většinou projevuje odmítáním podílet se na diskusi v týmu či vysíláním neverbálních signálů nesouhlasu. Pro blokování spolupráce je charakteristický sklon příliš dlouho argumentovat k jednotlivým bodům, odmítat návrhy nebo diskusi.

Jak na problémové chování při práci nebo schůzce týmu reagovat? Sklon dominovat se můžeme pokusit potlačit například slovy: „Děkuji, Váš názor jsem pochopil.“ Pomoci může i snaha vyhýbat se při kladení otázek členům týmu očnímu kontaktu s problémovou osobou, používat projevy neverbální komunikace k zastavení hovoru (např. zdvižené ruce), nepodporovat, ale naopak potlačovat soutěžení v týmu.

Nepomůže-li žádný z těchto nástrojů, nezbyvá zpravidla než zaměstnance požádat o osobní schůzku a věc s ním probrat. Je možné, že si své chování nebo jeho dopad na tým plně neuvědomuje a zpětná vazba ze strany vedoucího týmu mu může pomoci.

Sklon vyhledávat uznání se můžeme pokusit omezit například tak, že zaměstnance požádáme, aby byl konkrétnější. Například slovy: „Mohli byste se na to podívat a podat nám další informace na příští schůzi?“ Napomoci může i obrátit se k ostatním s otázkou: „Má někdo další názor?“ a udržovat rychlé tempo schůze.

K omezení sklonu některých zaměstnanců nespolupracovat může pomoci, klade-li vedoucí náročné otázky, udržuje-li při kladení otázek přímý oční kontakt, brání znevažování osob či používá smyslu pro humor. Tendenci k blokování spolupráce může vedoucí omezit slovy: „Můžete uvést podklady, které Vás k Vašemu názoru vedou?“ nebo tím, že požádá ostatní členy týmu, aby v návrzích ostatních hledali pozitivní stránky, nebo tím, že v případě nesouhlasu přijme oba názory jako potenciálně užitečné.“

8. TEAMBUILDING

*„Co uslyším, to zapomenu,
co uvidím, to si zapamatuji,
co udělám, tomu porozumím.“*

Princip zážitkové pedagogiky

Jedná se o zvláštní způsob vzdělávání či výcvik mající za úkol vštípit ducha spolupráce a solidarity do skupiny pracovníků, kteří pracují jako tým. Napomáhá propojit a sladit motivaci, aspirace a chování jednotlivých členů týmu s potřebami organizace. Aby byl teambuilding opravdový, je třeba zařadit do jednotlivých aktivit co možná nejvíce týmových prvků. Jednotlivec sice může pomocí svojí individuality mnohdy zcela zásadně ovlivnit výsledek pracovního nebo sportovního kolektivu, ale týmový duch a spolupráce je ve všech oborech lidské činnosti zásadní silou.

Celkový styl a kondice organizace je určena vedoucími pracovníky, tedy u nich musí teambuilding začít. Sdílení společných cílů je nepochybně silné „pojítka“ a může povzbudit tým k tomu, aby se přirozeně stmelil. Nicméně, společné cíle obvykle nepostačují.

Dobře sehraný tým potřebuje dosáhnout výslovného souhlasu v následujících pěti oblastech:

- **Důvod:** Jaká je vize a účel týmu?
- **Výsledky:** Jaké jsou zamýšlené výsledky týmu?
- **Role:** Kdo je odpovědný a odpovědný za co?
- **Rutina:** Jaké jsou nejlepší způsoby spolupráce?
- **Kontrola:** Jaká měřítko pokroku a jaké metody zpětné vazby budou použity?

Teambuilding zpravidla trvá 2–3 dny, ve kterých nový tým detailně řeší odpovědi na tyto otázky. Je to důležitá investice času manažerů a měla by se navrátit v podobě vyšší úspěšnosti týmu a většího individuálního uspokojení z práce.

Teambuildingové aktivity se dělí na dva základní typy:

- mimo organizaci (outdoor training)
- uvnitř organizace (indoor training)

Jak píše Horváthová (2008): „Při teambuildingových aktivitách mimo organizaci se jedná o provádění v podstatě jakýchkoli aktivit, které se odehrávají venku. Tento typ teambuildingu je akční, zábavný, uskutečňuje se v atraktivním prostředí, v přírodě, přináší nevědní zážitky, je odpoután od pracovního prostředí. Outdoorové aktivity jsou pro své klady uvedené výše oblíbenější než aktivity indoorové. Jediným nedostatkem je fakt, že z důvodů klimatických podmínek je pořádání takovýchto aktivit náročnější.“ Jak dále autorka uvádí, existuje řada způsobů třídění outdoorových aktivit, např. na:

- icebreakers (krátké programy)
- dynamics (složitější úkoly s jasným řešením, probíhají v sérii tří až pěti cvičení)
- terénní strategické týmové hry (obvykle zařazované po dynamics, mají různý charakter a náročnost, jsou spojeny s pohybem, soutěží)
- lanové překážky
- outdoorové sporty (rafting, slaňování, orientační běh...)
- konstrukční skupinové úkoly (např. stavby různých plavidel, přemostění apod.)
- komunikační programy
- programy na podporu důvěry
- kreativní programy (natáčení videoklipů, přináší uvolnění a zábavu)
- společenské programy

Při aktivitách uvnitř organizace se jedná o aktivity na pracovišti (v sále, vzdělávacím centru, konferenční místnosti...), ale i mimo pracoviště „pod střechem“ (v hotelu, konferenčním středisku...). Tento typ teambuildingu je méně fyzicky náročný, často není tak akční a atraktivní. Neumožňuje provádění takových aktivit, které lze absolvovat ve volné přírodě. Mnohdy se používá při vzdělávání.

Kde teambuilding nepoužívat? Ano, skutečně existují i situace, kdy není vhodné řešit konkrétní případy teambuildingem. Jak uvádí Horváthová (2008), jedná se o tyto stavy:

- členové týmu nemají schopnosti požadované pro jejich činnost
- tým nemá prostředky, které potřebuje
- týmová práce není oceňována nebo se neodráží v systému řízení výkonu
- problémy výkonu jednotlivce ovlivňují výkonnost týmu
- tým má problémy nalákat a udržet si členy
- členové týmu cítí, že uvízli na mrtvém bodě, pociťují nedostatek příležitostí pro kariérní růst a vývoj
- vedoucímu týmu chybí odborná nebo praktická kvalifikace nebo požadované schopnosti
- existují nejasnosti ohledně pravomocí v týmu
- není možné, aby se teambuildingu účastnili všichni členové týmu
- tým má s teambuildingem špatnou zkušenost

9. ZÁVĚR

Aby pracovní tým fungoval úspěšně jako efektivní tým, stojí hodně sil, tvrdé práce a řadu kompromisů jednotlivých členů a vedoucího týmu. Jelikož se denně setkáváme s problémy a úkoly, které jsou stále složitější a náročnější, je třeba je zvládat společně – v týmech. Na jejich řešení nestačí pouze jedna odbornost, ale násobení intelektů a invencí jednotlivců. Týmová práce je moderní formou organizace práce, přitažlivým způsobem řešení problémů. V souvislosti s tím roste i význam týmové práce.

Týmová práce působí motivačně, zjednodušuje a zrychluje procesy, zvyšuje i výkonnost jednotlivých členů týmu.

10. POUŽITÉ ZDROJE

- ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAUM, T.** *Umění přátelského řešení konfliktů*. 1. vyd. Praha : Portál, 2009. 192 s. ISBN 978-80-7367-525-7.
- BEŇO, P.** *Podmínky týmové spolupráce*. [online]. Praha: www.jobs.cz – spojení s elitou, 2008. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/osobnosti/hr-a-kariera/beno-pavel/detail/article/podminky-tymove-spoluprace-transparentnost-duvera-otevrenost-spoluucast-ferove-vzta/>
- BĚLOHLÁVEK, F.** *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- DASTÍK, L.** *Vedení pracovního týmu a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Elio, 2013. 46 s. ISBN 978-80-87428-04-7.
- EGGERT, M. A.** *Řešení konfliktů : management do kapsy 4*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 112 s. ISBN 80-7367-011-9.
- FORSYTH, P.** *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- HÁJEK, M.** *Životní fáze týmu*. [online]. Praha: Vedeme.cz, 2012. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=153:faze-tymu&catid=66:tymy&Itemid=214.
- HARTL, P.; HARTLOVÁ, H.** *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.
- HORVÁTHOVÁ, P.** *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
- KOLAJOVÁ, L.** *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 106 s. ISBN 80-247-1764-6.
- KRÜGER, W.** *Vedení týmů. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
- MOHAUPTOVÁ, E.** *Teambuilding*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7367-641-4.
- PLAMÍNEK, J.** *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2.
- PLAMÍNEK, J.** *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- MAXWELL, J. C.** *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. Praha: Pragma, 2002. 181 s. ISBN 80-7205-870-3.

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem. 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2.

NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ A OBČANSKÉ SDRUŽENÍ
PROJEKT ODYSSEA. *Týmová práce.* Skripta. ESF a SR ČR, 2006. 48 s.

RIETHOF, N.; CRKALOVÁ, A. *Jak zefektivnit práci v týmu.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-6327-9.

SENGE, M. P. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

STUHLÍK, R. *Tým snů. Manuál pro kouče.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0.

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci.* 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 173 s. ISBN 80-7367-042-9.

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/tymova-prace/1001663/57928/>

http://hardskills.centrumandragogiky.cz/tymova_prace

http://www.szsmc.cz/admin/upload/sekce_materialy/T%C3%BDm.pdf

<http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/tymova-prace/jak-vest-hru/>

<http://www.softskills.wz.cz/html/spoluprace.html>

<http://www.andra.cz/nase-sluzby/teambuilding>

<http://www.tcbs.cz/weblog/tymova-prace-iv>

http://hardskills.centrumandragogiky.cz/tymova_prace

<http://www.prodaktivita.cz/cs/metody-pi/tymova-prace.html>

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/tymova-prace-2831.html>

<https://managementmania.com/cs/>

<http://www.mzdovapraxe.cz/>



2. rozšířené a upravené vydání

Vydal: Benepal, a.s.

Vydáno v roce 2013

Sazba, grafické práce a tisk: Daniel Vrzal

PUBLIKACE JE SPOLUFINANCOVÁNA EVROPSKÝM
SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČR.

Neprodejná publikace.