

Lenka Kolajová

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

Jak efektivně vést tým
pro dosažení nejlepších výsledků



Poradce
ro praxi

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



*Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejruznějším tématům z oblasti vedení lidí a řízení firem, marketingu a prodeje, rozvoje pracovních, komunikačních a manažerských dovedností, vztahů v zaměstnání, budování kariéry a rozvoje osobnosti. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, manažerů a podnikatelů, kteří si chtějí osvěžit své vědomosti a ověřit si v praxi nabyté znalosti, tak těm, kteří se připravují na svou budoucí profesi nebo začínají budovat vlastní profesní kariéru.*

PhDr. Lenka Kolajová

Týmová spolupráce

Jak efektivně vést tým

pro dosažení nejlepších výsledků

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 2676. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 112

První vydání, Praha 2006

Vytiskly tiskárny EKON, družstvo

Srázná 17, Jihlava

© Grada Publishing, a.s., 2006

Cover Photo © profimedia.cz/CORBIS, 2006

ISBN 80-247-1764-6 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6099-5 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorce	7
Předmluva	9
1. kapitola	
Základní charakteristiky týmu	11
1.1 Pojetí týmu	12
1.2 Charakteristiky týmu	15
<i>Pozitiva týmu a základní charakteristiky</i>	16
1.3 Funkce týmu	18
1.4 Velikost týmů	19
2. kapitola	
Cíle	21
2.1 Druhy cílů	22
2.2 Definice cílů	23
3. kapitola	
Role v týmu	27
3.1 Vůdce týmu	28
3.2 Výběr členů týmu	29
<i>Profesní zdatnost</i>	29
<i>Osobní vlastnosti</i>	30
<i>Týmové role</i>	32
3.3 Týmové role podle Belbina	32
3.4 Změny ve složení týmů	38
3.5 Sebepoznání	38
4. kapitola	
Efektivita týmu	43
4.1 Synergický efekt	44
4.2 Podmínky efektivity	44
<i>Spolupráce</i>	46
<i>Důvěra</i>	46
<i>Soudržnost</i>	47
4.3 Faktory omezující efektivitu týmu	48

5. kapitola

Proces týmové spolupráce	51
5.1 Týmová spolupráce jako proces	52
5.2 Stadia spolupráce	53
3.3 Kritické faktory	55
<i>Konflikt</i>	55
<i>Ztráta zájmu</i>	56
<i>Nerozhodnost</i>	57
5.4 Bariéry týmové spolupráce	57
5.5 Předpoklady úspěšné týmové spolupráce	59

6. kapitola

Techniky týmové spolupráce	61
6.1 Techniky pro hledání nápadů	63
<i>Brainstorming</i>	63
<i>Banka nápadů</i>	64
<i>Myšlenkové mapy</i>	65
6.2 Techniky vhodné pro tvořivé posuzování nápadů	67
<i>Blýskavice</i>	68
<i>Anonymní posuzování</i>	68
<i>Metoda „Philips 66“</i>	69
6.3 Techniky vhodné pro rozhodování	70
<i>Rozhodování na základě bodování</i>	71
<i>Rozhodování na základě jednoho kritéria</i>	72
<i>Vícekritériální rozhodování s váhami</i>	72
6.4 Tvorba konsensu	73
<i>Příprava na jednání</i>	74
<i>Průběh jednání</i>	75
<i>Závěr jednání</i>	75
<i>Atmosféra jednání</i>	75
6.5 Poskytování zpětné vazby	76

7. kapitola

Sociálněpsychologický výcvik	77
7.1 Vymezení sociálněpsychologického výcviku	78
7.2 Historie sociálněpsychologického výcviku	80
7.3 Cíle sociálněpsychologického výcviku	81
7.4 Metody sociálněpsychologického výcviku	84
<i>Interakční výcvikové programy</i>	85

Příloha: Test týmových rolí	93
--	----

Použitá literatura	103
---------------------------------	-----

O autorce

PhDr. Lenka Kolajová

Vystudovala Univerzitu Karlovu, Fakultu filozofickou, obor psychologie (1992). Prošla pětiletým psychoanalytickým výcvikem při Institutu aplikované psychoanalýzy (1993–1997). V roce 2002 absolvovala v rámci celoživotního vzdělávání studium se zaměřením na aplikovanou sociální psychologii. Získala klinickou praxi jako terapeut a diagnostik v Psychiatrické léčebně v Bohnicích při léčbě závislostí. Pracovala jako manažer pro lidské zdroje v soukromém sektoru. Působila jako poradce a spolupracovník personálně poradenských společností. Od roku 1996 působí jako nezávislý poradce, lektor a kouč manažerských a sociálních dovedností. Jedná se o rozmanitá témata jako např. komunikační dovednosti, vztahové strategie, vedení a motivace lidí, týmová spolupráce, zvládání konfliktů, obrana proti manipulaci, zvládání stresu a relaxační techniky, obchodní, komunikační a vztahové dovednosti, prezentační dovednosti, time management a jiné. Pracuje na projektech a výcvikových programech pro významné společnosti na našem i zahraničním trhu: Pojišťovna Generali, Tatra banka Slovenská republika, Ikea, Baxter BioScience, Copy General apod. Publikuje v odborných časopisech a trvale spolupracuje s nakladatelstvím Burda Media.



Pro případné náměty, podněty, připomínky
či možnou spolupráci pište na:
www.akme.dstranky.cz
l.kolajova@quick.cz.

Předmluva

Jedním z nejcennějších statků každého člověka je duševní zdraví. K němu přispívají nejvyšší měrou sociální vztahy.

Problémy ve společenských vazbách, osamělost, nedostatek asertivity a schopnosti sebevyjádření vedou k poruchám v sociálních interakcích, které selhávání v mezilidských vztazích dále prohlubují.

Nejvýznamnější oblastí lidského života jsou vztahy erotické (mezi milenci a partnery), rodinné (mezi manžely, rodiči a dětmi, sourozenecké vztahy), vazby přátelské a na pracovišti (mezi kolegy, k nadřízeným či podřízeným).

V dnešní době značnou část svého času strávíme na pracovišti při plnění svých pracovních rolí a povinností. Jsme tedy obklopeni lidmi, které si ve většině případů nevybíráme, a přesto, že mohou být zcela jiní než my, s nimi musíme spolupracovat a dobře vycházet.

Jakákoliv disharmonie, nesoulad, či dokonce konflikty a frustrace mohou být velmi vážnou příčinou psychických problémů. Duševní potíže mohou mít různorodou podobu: od nežádoucích reaktivních stavů, jako jsou úzkost, zvýšená podrážděnost, výbuchy hněvu, uzavřenost před okolním světem nebo nedostatek odpovědnosti, až k vážným psychickým poruchám vyžadujícím hospitalizaci ve specializovaném léčebném zařízení a odbornou péči.

Z tohoto pohledu lze hovořit o sociálněpsychologických aspektech duševního zdraví. Sociální psychologie může svými poznatky pomoci zvládnout určité situace či stavy a tím působit jako prevence sociálního selhávání. Snad k tomu přispěje i tato publikace.

V současném velmi hektickém období, kdy do mnoha našich firem vstoupil zahraniční kapitál a tím i zahraniční management, se velmi často objevují problémy a nedorozumění právě v oblasti pracovních vztahů. Boj o postavení ve společnostech, o privilegia, snaha vybudovat kariéru v co nejkratší době, různá mentalita vlastníků, managementu a pracovníků, to vše se odráží na konečných výsledcích společnosti.

Některé prozíravé firmy si již začaly uvědomovat, že do lidského potenciálu se vyplatí investovat a že pouze harmonická spolupráce, vzájemná úcta a respekt všech pracovníků je správná cesta k dosažení úspěchu.

To vše jsou důvody, které mne vedly k výběru tématu **týmové spolupráce**. Věřím, že tato publikace nebude jen teoretický návod, ale že najde praktické uplatnění tam, kde o ni budou mít zájem a budou ochotni pro

svůj další úspěšný vývoj v tvrdém konkurenčním prostředí podniknout další krok.

Důkazem, že tato práce není jen teoretické pojednání nepoužitelné v praxi, je má zkušenost s realizací sociálněpsychologických tréninků týmové spolupráce. V mnoha firmách jsem měla možnost nahlédnout „pod pokličku“ jejich práce a v praxi si ověřit, že tam, kde pracují dobré týmy, je jednoznačně dosahováno lepších výsledků.

*Lenka Kolajová
autorka*

7

Základní charakteristiky týmu

- » Co je to tým?
- » Co ho charakterizuje?
- » Jaké jsou jeho funkce?

*„Neexistuje jedinec jako ideální pracovník,
ale může existovat dokonalý tým.“*

J. Adizes

1.1 Pojetí týmu

Jedním z nejsilněji vnímaných a prožívaných aspektů života každého člověka je jeho sounáležitost s určitou skupinou, ať jí rozumíme rodinu, spolupracovníky, kamarády nebo třeba rybáře či jiné zájmové skupiny. Vazby, postavení, uznání, které člověk získává, konflikty s ostatními členy skupiny i opora, které se mu dostává, jsou výraznými impulsy při utváření charakteru jedince a jeho schopnosti přizpůsobit se životu ve společnosti. Míru vlivu skupiny na jednotlivce ukázaly studie, které odhalily význam skupinové motivace na úkor motivace individuální.

Anglické slovo TEAM můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov:

- Together
- Everybody
- Achieves
- More

Volně přeloženo: **společně dosáhneme více.**

Poslední dobou pozorujeme nesrovnalost při používání termínů tým a skupina. Někteří autoři tyto pojmy vnímají jako synonyma, jiní (Bělohávek, 1996) skupinu a tým rozlišují. V rámci této knihy si oba pojmy vymežíme následujícím vysvětlením.



Definice týmu

- ▶ Týmем rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“.
- ▶ Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle.
- ▶ Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednájí.

Tým tedy tvoří tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, vnímají společnou identitu, přijímají kolektivní normy a cíle, uvědomují si jeden druhého. Týmy většinou mají časové, finanční a materiální limity.

Týmy můžeme mimo jiné dělit na:

- ▶▶ formální, zaměřené na dosahování cílů organizace:
 - tradiční organizační jednotky (např. katedra nebo oddělení);
 - týmy řešící problém, tzv. projektové;
 - týmy top manažerů v jedné společnosti;
 - ad hoc týmy;
 - kroužky kvality (původ mají v Japonsku, jejich cílem je zvyšovat kvalitu práce);
 - mezinárodní týmy (nadmárodní společnosti);
- ▶▶ neformální, které uspokojují vlastní potřeby členů:
 - sebeřídící týmy (nemají vedoucího);
 - rozmanitá zájmová sdružení či kluby.

Také je dělíme podle doby, na kterou vznikají:

- ▶▶ na dobu určitou (úkolem je vyřešit nějaký projekt);
- ▶▶ na dobu neurčitou (náplní jsou výrobní nebo servisní úkoly).

Týmy mohou uspokojovat různé potřeby jednotlivce, žádný ovšem nemůže uspokojit všechny nároky svých členů. Je samozřejmě ideální, když se dosahování cílů společnosti shoduje s uspokojováním potřeb pracovníků. Prvním krokem k uplatnění teorie v praxi je tedy správný výběr členů týmu.

Stačí se jen dobře rozhlédnout a hned uvidíme, jak rozdílný důraz kládou různé firmy na hodnoty své firemní kultury. Mezi rozmanitými postoji můžeme najít **preferenci moci**, důraz na **pojetí rolí**, vyžadování **výkonu** nebo **orientaci na lidi** a dobré vzájemné vztahy. Optimální je vyvážená kombinace všech těchto hodnot. Ty jsou realizovány prostřednictvím přístupu vedoucích k podřízeným. Pokud jsou vedoucí zaměřeni na výkon, pak naléhají, dozírají, zajímá je výkon a dodržování termínů. Když se zaměřují na vztahy, zajímají se o potřeby, blahobyt a osobní růst členů svého týmu.

Moderní společnosti se neorientují jen na moc a role, ale spíše na lidi a výkon. Ani takový přístup se v přehnané míře nemusí vždy vyplatit, neboť náklonnost k lidem bychom měli oddělit od empatie, která je nutnou podmínkou úspěšné spolupráce. Intenzivní přátelství na pracovišti mohou být mnohdy v neprospěch firmy.

Pro větší názornost, jasnost a srozumitelnost našeho pojetí pojmů skupina a tým si ukážeme rozdíly v následujících podstatných charakteristikách (viz obrázek 1).

TÝMOVÁ PRÁCE

SKUPINOVÁ PRÁCE

CHARAKTER PRÁCE

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">● Víme co, nevíme jak.● Nedostatek informací o způsobu řešení. | <ul style="list-style-type: none">● Víme co, víme jak.● Dostatek informací pro řešení. |
|---|---|

CHARAKTER ŘÍZENÍ

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">● Společná odpovědnost všech za výsledek.● Spíše neformální pravidla. | <ul style="list-style-type: none">● Osobní odpovědnost vedoucího.● Řád a pravidla.● Formální postupy. |
|--|---|

KLÍČOVÉ PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHU

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">● Porozumění cíli.● Víra ve výsledek.● Heterogenost týmu. | <ul style="list-style-type: none">● Kvalita vedoucího a lidí.● Motivace členů. |
|---|---|

ŘEŠENÍ NÁZOROVÝCH KONFLIKTŮ

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">● Společná diskuse, nutnost nalezení společné řeči.● V případě nesouhlasu jednoho člena nutnost přesvědčit ostatní nebo se podídit. | <ul style="list-style-type: none">● Konečné rozhodnutí je v rukou vedoucího.● Když člen skupiny nesouhlasí, může nesouhlasit až do konce. |
|--|--|

Obrázek 1 Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny

1.2 Charakteristiky týmu

Tým v obecném slova smyslu chápeme jako skupinu lidí. Každý člověk vyhledává v průběhu svého života určité skupiny. Ideální je mít pozitivní vztah ke svému pracovnímu týmu, kde můžeme plně rozvinout své schopnosti. Týmy většinou tvoří pilíře dobře fungujících organizací.



Definice týmu podle Katzenbacha a Smithe (1993)

Malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.

Uvádějí se tyto základní vlastnosti týmu:

- ▶▶ Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí.
- ▶▶ Týmová spolupráce představuje soubor hodnot, které povzbuzují jisté způsoby chování, například naslouchání druhým, kooperativní odezvu na názory ostatních, vyjadřování pochybností ve prospěch ostatních i ve prospěch plnění úkolů, pomoc potřebným členům a uznávání zájmů a úspěchů ostatních.
- ▶▶ Týmy jsou vytvářeny za účelem plnění významných a náročných úkolů.
- ▶▶ Týmy podávají větší výkon než jednotlivci pracující osaměle, a to zejména tam, kde práce vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností.
- ▶▶ Týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. Umějí se přizpůsobovat novým informacím a úkolům rychleji, přesněji a efektivněji než ostatní.
- ▶▶ V úspěšných týmech jednotlivci intenzivně pracují na svém růstu a úspěchu.

Týmová spolupráce není jedinou možnou metodou a sama o sobě není samospasitelná. Má však zcela neoddiskutovatelná pozitiva. Ta je nutné brát v úvahu při samotném rozhodování, zda danou problematiku (úkol, projekt, problém) bude lépe řešit individuálně, nebo v týmu.

Pokud je tým pro splnění jasného a konkrétního cíle správně sestaven, pak zcela jistě vzájemná spolupráce, možnost konzultace a prostor pro více úhlů pohledu na danou problematiku přispějí k dokonalejšímu řešení. Dalším kladem je osobní růst každého jedince při možnosti týmové spolupráce.

Vidět a zažít různorodý styl práce, přizpůsobit se či prosadit v diskusi, mít možnost naučit se hledat kompromis, vychutnat si příležitost pomáhat druhým, to vše tvoří nesmírný přínos práce v týmu.



Do praxe

Je nutné připomenout, že ne každý jedinec je schopen pracovat v rámci vymezených charakteristik týmů. Je mnoho výrazně individuálně zaměřených pracovníků, kteří nejsou vhodní (což vůbec není odsouzeníhodné) pro tento způsob práce. Daleko více jim vyhovuje samostatnost, osobní zodpovědnost a možnost rozhodovat se jen sám za sebe. Může ale nastat situace, kdy je právě tento člověk specialistou, bez kterého se tým neobejde. Pak je možné vymezit mu kompetence a úkoly tak, aby mohl pracovat co nejvíce samostatně. Musíme ovšem počítat s tím, že se v takovém případě otevírá prostor pro možné hádky a nedorozumění.

Pozitiva týmu a základní charakteristiky

Jaké výhody týmy přináší?

» Tým víc ví.

Každý člen má jisté zkušenosti, dovednosti, svůj způsob myšlení a vidění světa. Při společném řešení se zkušenosti a dovednosti jednotlivých členů kombinují, problém je nahlížen z různých úhlů pohledu a tím se i nabízejí širší možnosti řešení. Vzájemnou komunikací a spoluprací se zároveň rozvíjí každý člen. Příkladem může být otázka: Co je to slon? Když nevidíme celé zvíře a dotýkáme se jen jeho některých částí, náš názor je ovlivněn omezeným úhlem pohledu. Odpovědi „slon je chobot, slon je velké břicho, slon je tuhý velký hřbet“ jsou tedy správné, ale neúplné. Tým má šanci tato naše „omezení“ eliminovat spektrem rozmanitých pohledů všech jeho členů.



Do praxe

Při sestavování týmu lze použít následující cvičení, které názorně demonstrovuje klady týmové spolupráce: vyberte nějaký předmět z každodenního života, např. zápalky, a nechte každého člena týmu vymyslet jeho další možnosti užití. Uvidíte, na jak rozmanité a často i velice zábavné možnosti členové přijdou. Společně jistě vymyslí velký počet netradičních nápadů, z nichž některé mohou být zcela nerealizovatelné, ale jiné možná stojí za vyzkoušení.

» **Tým má synergický efekt – vyjádřeno nematematicky $1 + 1 = 3$.**

Výkon týmu převyšuje pouhý součet možností všech členů týmu. Týmová činnost zvyšuje efektivnost práce, spojuje lidi, kteří se vzájemně doplňují, obohacují a inspirují se nápady svých kolegů. Tak se zvýší nejen celkový výkon skupiny, ale i výkon každého člena.



Do praxe

Pro názornost můžete zadat členům skupiny cvičení, aby každý z nich napsal co nejvíce pořekadel či lidových přísloví, na která si ve vymezeném časovém limitu vzpomene. Uvidíte, že jednotlivcům velice brzy dojde fantazie. Pokud se ale spojí nápady všech, nashromáždí se možná i několik desítek lidových moudrostí a navíc jistě některé přísloví jednoho člena inspiruje jeho „spoluhráče“.

» **Tým podněcuje a rozvíjí.**

Společné hledání řešení poskytuje větší možnost pro rozvoj kreativity, netradičních nápadů a také podněcuje k vyšším výkonům. Tým ví, co má vytvořit – zná cíl a hledá k němu cestu. To je podnětem k hledání nových způsobů práce, třeba i neobvyklých a netradičních.

» **Tým vyrovnává.**

Kompromisy při řešení otázek a problémů vylučují krajní postoje a názory, čímž se ve skupině udržuje rovnováha (například se pomáhá slabším jedincům). Tým tak může být i nápomocen v osobní v krizi.

Další **pozitiva** týmu:

- » Budují se v něm vztahy mezi lidmi.
- » Zlepšuje se komunikace členů.
- » Pracovní atmosféra je tak příjemnější.
- » Využívá znalostí, dovedností a zkušeností všech.
- » Pracuje s tvořivostí a fantazií lidí.
- » Učí respektu a úctě k druhým.
- » Někdy urychlí cestu ke správnému řešení.
- » Snižuje u svých členů obavy z neúspěchu a zodpovědnosti.
- » Zvyšuje jejich sebevědomí.
- » Přisuzuje jim určité postavení a role.
- » Poskytuje jim jisté uznání.