

Nejčastěji se setkáváme s pojmem skupina a tým. V zásadě je můžeme definovat takto:

Ve **skupině** lidí má každý člen přidělenou svoji pracovní roli. Za zastávání této role odpovídá vedoucímu skupiny.

Tým je skupina lidí, kteří mají vzájemně se doplňující schopnosti, a kteří si vzájemně zodpovídají za společné úsilí při dosahování společného cíle.

Pojďme si podrobně projít, co to znamená, a to v členění dle struktury **Diltsových (neuro)logických úrovní**.

Identita a sounáležitost

Skupiny nemají identitu a soudržnost (pocit sounáležitosti): nevědí, proč jsou, k čemu jsou, a proč jsou ve skupině právě ti druzí. Pochopitelně, že toto platí v extrémním případě; skupiny, které mají v sobě zárodek týmu, si mohou být uvedených prvků alespoň trochu vědomy.

Týmy naproti tomu mají velmi silný pocit identity a sounáležitosti. Týmový duch, určitý druh organizační kultury, je hodně znát. Poznáte to snadno podle reakce, je-li slovně napadena identita týmu. Členové týmu toto napadení identity týmu vnímají velmi osobně, zatímco členy skupiny to nechává poměrně chladné. Proč? Protože tento pocit absentuje. Podobně je tomu tak i v případě, že je napadena osobnost člena týmu, nebo skupiny.

Hodnoty, kritéria a přesvědčení

Ohledně hodnot, kritérií a přesvědčení ve skupině platí: „každý pes, jiná ves“. Důležité jsou totiž skupinové role. A ty jsou individuální a tedy rozdílné.

V týmu jsou sdílené představy o tom, co je důležité a co ne (sdílené hodnoty). Každý člen týmu ví, proč je to také důležité (sdílená přesvědčení). Ví také, co je správné, a co ne (sdílená kritéria).

U týmu je jednou ze sdílených hodnot společný cíl. Ve skupině, ač může mít také deklarovaný společný cíl, jde jednotlivcům konec konců spíše o dosažení individuálních cílů, než o společný prospěch a dosažení společného cíle. Individuální cíl může být jak v rámci přidělené skupinové role, což je docela dobré, nebo i mimo tento rámec, což je horší.

Znamená to tedy, že v týmu se lidé vzdávají svých osobních hodnot, cílů a přesvědčení?

Vůbec ne.

Členové týmu mezi sebou pociťují hlubokou sounáležitost, uznávají a oceňují individualitu druhého. A cíle, hodnoty druhého jsou pro ně důležité, protože je pro jedince sám o sobě důležitý. A tudíž se každý člen týmu zároveň i snaží, aby druzí svých osobních cílů dosáhli a abych jejich hodnoty došly naplnění.

To je velký rozdíl od skupinového přístupu. Ve skupině lidi maximálně zajímá, jakým způsobem a jak moc naplňuje člověk svoji skupinovou roli.

Schopnosti, dovednosti, znalosti

Ve **skupině** je důležité zastávat přidělenou **roli** (za to je také daný člověk oceňován a odměňován). V rámci této role si pak člověk rozvíjí, nebo alespoň měl rozvíjet, své schopnosti, dovednosti a znalosti.

V týmu, je důležitý společný **cíl a jeho společné dosažení**. Je důležitý každý jedinec, jeho individuální cíle, hodnoty, kritéria a přesvědčení. To nejen umožňuje, ale hlavně významně podporuje si vzájemně své schopnosti doplňovat a sdíleně rozvíjet ve prospěch celého týmu i jeho jednotlivých členů.

Chování

Každý člen skupiny má stanoven, co má dělat a jak se má chovat (popis práce). Zastává tedy ve skupině určitou roli. Tyto skupinové role nastavují určitá očekávání, která řídí vztahy mezi členy skupiny. Stanovení správné role (popisu práce) je častým zdrojem zmatení, problémů a konfliktů.

Týmy mají společnou představu toho, jak se jednotliví členové týmu podílí na úsilí při dosahování cíle. Týmové role jsou sekundární, primární je společný cíl a společný postup. Ve skupině je primární individuální role.

Zatímco tedy ve skupině jsou rozdílné pohledy na to, co a jak by měl kdo dělat, v týmu je pochopení těchto jednotlivých rolí jednotné.

Ve skupině si lidé často při práci překáží, v týmu se harmonicky doplňují.

Díky své orientaci na role jsou skupiny většinou neobyčejně rigidní, přičemž tuto rigiditu často podporuje i nevhodný způsob odměňování: lidé jsou placeni za svoji roli: za to, aby dělali to, co mají dělat, a aby to dělali tak, jak to dělat mají.

V týmu, má každý příležitost maximalizovat svůj potenciál při dosahování cíle. Ve skupině má každý příležitost maximalizovat svůj potenciál v rámci dané role.

Týmy jsou poměrně flexibilní. Je důležité věci uskutečnit, ale kdo je de facto uskutečňuje, je podružné. Je, samozřejmě nejlepší, když danou věc udělá ten, kdo je k ní nejvíce kompetentní, ale ve chvílích nouze to jde stranou. Vedoucí týmů, na rozdíl od vedoucích skupin, nemají ruce dozadu. V týmech se nesetkáte s tvrzením „to není moje práce”.

Uvedené však neznamena, že tým je z principu neorganizovaný ve smyslu, že „každý dělá všechno”. Nikoliv. Spíše je zde princip, že každý dělá hlavně to, co je z hlediska týmu důležité. A ve chvílích nouze, kdy je důležité tu danou věc uskutečnit, ji prostě někdo z týmu udělá.

Rozdíly mezi skupinou a týmem jsou také v komunikaci. Například ve skupině komunikuje její vedoucí problém s tím člověkem, který má danou věc na starosti. V týmu vedoucí využívá společných znalostí i rozdílných názorů a zajímá jej pohled každého.

Vedení týmů - řízení skupin

Všimněte si, že u týmů jsou důležité všechny logické úrovně týmu a všechny neurologické úrovně jednotlivce. Všimněte si, že u skupin jsou předmětem zájmu pouze dvě nejnižší úrovně: úroveň chování a úroveň schopností.

To přesně odpovídá tomu, jak jsme si rozdělili řízení a vedení. Znamená to tedy, že skupiny stačí řídit, týmy je třeba vést.

Budovat tým, či ustanovit skupinu?

Budování týmů a hledání týmových hráčů se stalo velmi moderními pojmy. Team building, team development nás pronásledují na každém kroku. Znamená to tedy, že skupiny jsou špatné a týmy dobré?

Vůbec ne. Záleží na tom, co vlastně chceme, jaký je cíl a v jakém kontextu se to odehrává.

Skupiny se totiž například podstatně jednodušeji a rychleji vytvářejí. Stačí na to manažer a běžné systémy a struktury orientované na prostředí, chování a schopnosti. Při krátkodobých cílech, kde výsledek je víceméně jasný, stačí ustanovit skupinu.

Tam, kde výsledek je nejistý, nebo se pořádně neví, jak výsledku dosáhnout, je lepší vytvořit tým. Někdy je to těžké, někdy jednoduché. Každopádně, a to podtrhuji, tým je třeba vést.

Vytvořit fungující skupinu je vždy jednoduché.