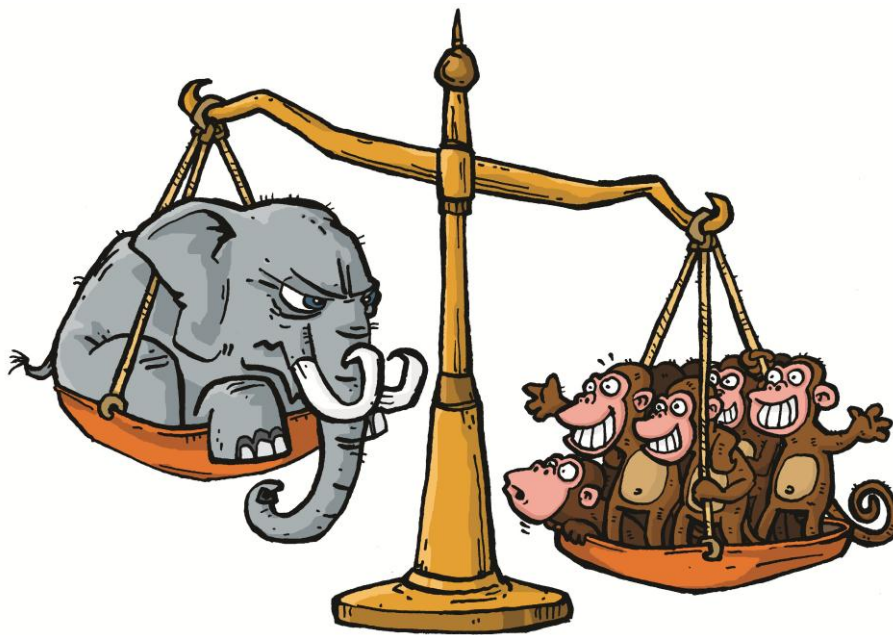




Úvod do týmové práce



Mgr. Jakub Šindler

Obsah

OBSAH	2
ÚVOD	3
1. VÝCHODISKA TÝMOVÉ PRÁCE	6
1.1 TÝM VERSUS SKUPINA?	6
1.2 POTŘEBA TÝMOVÉ PRÁCE A NÁROČNOST ÚLOH	8
1.3.1 Třídění dle životnosti týmu a míry jeho zapojení do organizační struktury	11
1.3.2 Třídění dle míry podobnosti týmu s organizací a dle potřeby komunikace s ní	12
1.4 KLÍČOVÉ PSYCHOLOGICKÉ PRINCIPY FUNGOVÁNÍ TÝMŮ	13
1.4.1 O zdrojích loajality a týmové identity	15
1.4.3 O důvěře a respektu	19
1.4.4 O sdílené vizi, jasných cílech a osobní zodpovědnosti	22
1.5 NÁROKY A PŘÍNOSY TÝMOVÉ PRÁCE	25
SHRNUTÍ PRVNÍ KAPITOLY	26
2. FUNGOVÁNÍ TÝMŮ	27
2.1 ZDROJE ČLENŮ SKUPINY	28
2.1.1 Lidské zdroje	28
2.1.2 Schopnost práce v týmu	30
2.1.3 Osobnost v týmu	31
2.2 STRUKTURA SKUPINY	34
2.2.1 Role v týmu	34
2.2.1.1 Struktura odpovědnosti v týmech	37
2.2.2 Skupinové a týmové normy	38
2.2.3 Status	40
2.2.4 Optimální velikost týmu	40
2.3 DYNAMIKA SKUPINY – CELKOVÝ POHLED	41
2.4 DYNAMIKA SKUPINY – JEDNOTLIVÉ PROCESY	49
2.4.1 Soudržnost a tenze v týmech	49
2.4.1.1 Zvládání napětí a konfliktů	50
2.4.2 Komunikace v týmech	52
2.4.3 Styly vedení	54
2.4.3.1 Rysy dobrých vůdců	58
2.4.4 Způsoby rozhodování	58
2.4.5 Rizika stádnosti	62
2.4.5.1 Nakládání s odměnami a tresty v týmové práci	64
2.5 EXTERNÍ PODMÍNKY FUNGOVÁNÍ TÝMŮ	64
2.5.1 Rezistence organizace vůči týmové práci	66
2.5.1.1 Týmové práci nepřející firemní kultury	67
SHRNUTÍ DRUHÉ KAPITOLY	69
3. FAKTORY ÚSPĚCHU TÝMU	70
3.1 POUČENÍ Z KRIZOVÝCH SITUACÍ	70
3.2 STRUKTURNÍ, PROCESNÍ A EXTERNÍCH FAKTORY ÚSPĚCHU TÝMU	71
3.2.1 Stanovování cílů a controlling	71
3.2.2 Zpětnou vazbou k učícímu se týmu	73
3.3 O ÚSPĚŠNÝCH TÝMECH STRUČNĚ	74
3.4 INSPIRACE U „EXCELENTNÍCH“ ORGANIZACÍ	75
4. BUDOVÁNÍ A UDRŽOVÁNÍ TÝMŮ	77
4.1 INTERPERSONÁLNÍ PŘÍSTUP	78
4.2 PŘÍSTUP DEFINOVÁNÍ ROLÍ	78
4.3 HODNOTOVÝ PŘÍSTUP	79
4.4 PŘÍSTUP ZAMĚŘENÝ NA ÚKOL	79
4.5 PŘÍSTUP ZAMĚŘENÝ NA PŘIJETÍ SOCIÁLNÍ IDENTITY	79
LITERATURA	81

Úvod

Posledních několik desetiletí znamenalo několikanásobnou radikální proměnu struktury ekonomiky, přičemž perioda těchto změn se stále zkracuje ruku v ruce s bouřlivým technologickým rozvojem, nasyceností trhů, přitvrzováním konkurence. Mamutí výrobní koncerny s mnohastupňovou hierarchickou strukturou a elementarizací práce jednotlivce na velmi dílčí úkony představují dinosaury před vymřením. Fungovaly dobře ve stabilním prostředí prvních dvou třetin 20. století, kdy mohly po dlouhou dobu chrlit statisíce výrobků jednoho druhu. Zejména od 90tých let však již nejsou s to reagovat na rychle proměnlivé maloobjemové zakázky. Připočteme-li sociologické trendy jako nárůst individualismu, zvýšení objemu volného času, kritiku technokratismu, zohlednění potřeb životního prostředí a důraz na kvalitu života; začíná být zřejmé, že rámcové podmínky pro podnikání již nikdy nebudou takové, jako dříve. Pro firmy to znamená minimalizovat náklady, důsledně se orientovat na zákazníka a horečně usilovat o kvalitu a inovaci.

Přestává být myslitelné, aby objednávka ležela 80% času nevyužita v šuplíku a aby zákazník musel obíhat desatery dveře, než se mu dostane toho, co žádá. Na pořadu dne je zeštíhlení organizací a vyladění procesů od objednávky po reklamaci tak, aby vše běželo jako na drátkách, s co nejmenšími náklady a aby bylo možno improvizovat a šít produkt zákazníkovi na míru. To je možné jen se sehranými, poměrně malými týmy, jejichž členové se dnes a denně učí novým věcem a kontinuálně spolu vylepšují poskytovanou kvalitu.

To radikálně mění charakter pracovních vztahů. Pracovníků se smlouvou na dobu neurčitou docházejících den co den na jedno pracoviště bude v hospodářské sféře ubývat, namísto toho se budou tvořit tzv. síťové struktury lidí sdružených často i jen na krátkou dobu okolo společného projektu. Leckdy se tito lidé díky informačním technologiím ani nepotkají tváří v tvář. Zároveň se odhaduje, že souběžně bude sílit i trend zdánlivě opačný – spočívající ve sdružování pracovníků do poměrně specializovaných, výkonných a sehraných mezioborových týmů trávícího řešením kontinuálních úloh (např. zdravotnická péče, školství) a soustavným zlepšováním poskytovaných služeb značný objem času.

Společným jmenovatelem obou těchto trendů je přesun zdroje prosperity od výroby, mechanizace a kvantity směrem ke službám a zaměřením se na kvalitu a jedinečnost produktu. Nositel prosperity již není dělník, který si nemůže odnést soustruh domů, ale znalostní pracovník, který si své znalosti odnáší, čímž se stává mobilnější a méně nahraditelný. S lidskými zdroji a jejich nositeli – lidmi – se bude muset nakládat zcela jinak, než dosud. Jedinou strategií jejich dlouhodobějšího udržení v organizaci proto bude nabídka profesního růstu a podílení se na něčem, co budou tito špičkoví pracovníci považovat za skutečně smysluplné.

Bude-li ve společnosti přebytek zajištění bezpečí a hmotných zdrojů samozřejmostí, vzroste zájem o naplnění vyšších potřeb: a) potřeby náležení ke skupině, na kterou člověk může být hrdý a ve které je oceňován jeho individuální přínos; b) potřeby sdílení společných úspěchů i proher v kruhu důvěrně známých lidí, s nimiž nás pojí společná historie a otevírá se budoucnost; c) potřeby prozkoumat všechny své potenciality a doufejme i d) potřeby uspokojivé odpovědi na otázku po etičnosti předmětu našeho podnikání.

Jak dostat těmto náročným a vznešeným požadavkům? Co povznášejícího či smělého může být dejme tomu na šéfování výrobě jednoho z tisíců dílů do automobilu? Jak překonat odcizení, jemuž dnešní doba nahrává? Jsme svědky toho, že řada lidí z tohoto zdánlivě nekonečného řetězce výroby a spotřeby dobrovolně odchází a vrací se „ke kořenům“. Ponechme stranou debatu o tom, nakolik se jim toto vymanění může či nemůže podařit, a stejně tak i otázku, zdali v nastoleném konzumním kurzu máme pokračovat či nikoli.

Ať tak či onak, guruové světového managementu vytvořili již slušnou řádku odpovědí na otázku jak dále v globalizované, extrémně turbulentní a konkurenční době. Jednou z těchto odpovědí je koncept týmové práce. Rostoucí obliba zavádění týmů na pracovišti a excelentní výsledky dosažené skrze skutečnou týmovou práci dávají tušit, že nejde jen o další módní vlnu, ale že „na tom něco bude něco více.“ Koneckonců bezprecedentní růst japonské ekonomiky po dru-

hé světové válce - využívající mnoho mechanismů k týmové práci nezbytných - je toho nejlepším dokladem. Nejde pochopitelně jen o ekonomické výsledky, Haeysová (2005), shrnujíc poznatky vícero badatelů, konstatuje zlepšení pracovní atmosféry a vztahů, snížení stresu a fluktuační, zkrácení doby pracovní neschopnosti, renesanci chutě do práce i tvořivosti a inovativnosti tam, kde byla týmová práce zavedena.

Autoři píšící o týmové práci se shodují, že její podstatou je přenesení odpovědnosti z rukou řídicích pracovníků na týmy tak, aby tyto nemusely neustále žádat o informace a o svolení k podnikání každého jednotlivého kroku. Získat tím mají obě strany – členové týmu v nabytí samostatnosti a prostoru k rozletu; zároveň však i odpovědnost, neboť projevená důvěra zavazuje. Zadavatelé či manažeři si významně uvolní ruce od operativy a především mohou získat mimořádně motivované a kvalitně pracující podřízené táhnoucí za jeden provaz. Vzdání se touhy kontrolovat všechno a všechny (jako první, ale základní krok na cestě za vysoce výkonnými týmy) úspěšně promítnuté do každodenní reality má organizace dynamizovat. Toto přesvědčení nabude na významu zvláště ve srovnání s tradičním, hierarchickým a autoritářsky striktním pojetím vedení lidí. Taková definice týmové práce samozřejmě znamená řádově více, nežli hovorové užívání slova „tým“ pro skupinu lidí, která spolu v daném čase a prostoru na něčem náhodou pracuje.

Abychom však nemalovali utopii. Organizaci tvoří lidé a tudíž všechny návody a doporučení mají proto jen pravděpodobnostní charakter. Je také zdokumentován dostatek nepovedených pokusů zavést týmovou práci. Ty nebourají myšlenku týmu, spíše upozorňují na riziko jejího nesprávného pochopení a chybného zavedení s ohledem na konkrétní podmínky dané organizace či firmy. Co však bourají spolehlivě, je představa, že dosažením dobré úrovně fungování týmu již veškerá práce a vývoj končí.

Kráčí-li budoucnost směrem k větším požadavkům na schopnost zapojení se a spoluvytváření příznivého pracovního společenství, vyplatí se znát základní principy týmové práce a mít v tomto směru povědomí o vlastních silných i slabých stránkách. Vedle profesního, oborového mistrovství, znalosti cizích jazyků a práce s počítačem se způsobilost pro práci v týmu (podložená patřičnými sociálními dovednostmi) stane onou „třetí nohou od stolu“, jež dodá stabilitu naší kariéře v nestabilní době. Ne nadarmo se o sociálních dovednostech začíná uvažovat jako o „třetí gramotnosti“.

Přístupme k tomuto textu jako k tomu, čím je – tj. jako k pouhému teoretickému rámci (a v lepším případě východisku) pro společný nácvik týmové práce a jednotlivých sociálních dovedností k ní potřebných. Prostřednictvím těchto skript se mají naplnit tyto z cílů kurzu výtčených v sylabu:

- schopnost základního vhledu do chodu týmu a schopnost návrhu opatření ke zlepšení práce týmu,
- přiblížení praxe práce týmů v pracovním životě, seznámení s nároky, požadavky a přínosy týmové práce.

Text shrnuje hlavní myšlenky vážící se k tématu týmové práce a s ní souvisejících sociálních dovedností. Chce proplout mezi Skylly a Charybdou velkých a malých očekávání možná vázaných k tomuto textu a kurzu. Velkým očekáváním by mohlo být, že se z nás po přečtení tohoto textu a absolvování několika cvičení stanou perfektní „týmoví hráči“. K tomu dvě poznámky. Nic takového jako perfektní člověk neexistuje. A zadruhé - všechno, co můžeme udělat, je lidi inspirovat¹. K hledání vlastních zkušeností, třibení vlastního stylu, k další práci na sobě.

Rovněž nedostojíme případnému požadavku vyčerpávající encyklopedie o týmové práci a souvisejících sociálních dovednostech. Snad v tomto směru zainteresovanému čtenáři vyjdou vstříc alespoň odkazy na základnější literaturu.

¹ Děkuji za vypůjčení tohoto hluboce pravdivého kréda Instruktorům Brno (seskupení dobrovolníků rozvíjejících zážitkovou pedagogiku).

Konečně je možno se i ptát, není-li psaní dalšího textu o týmové práci nošením dříví do lesa (to jsou ona malá očekávání). Chceme doufat, že se nám povedlo na malou plochu srozumitelně shrnout nejdůležitější užitečné poznatky roztroušené po různých knihách (s různým zaměřením a určených různému čtenářstvu) s ohledem na potřeby čtenářstva našeho – tj. studentů všech myslitelných studijních oborů Masarykovy univerzity, většinou stojících na prahu své profesní dráhy, bez dosavadní výraznější pracovní zkušenosti, v oboru týmové práce a sociálních dovedností inteligentních laiků.

Ač mnoho příkladů v předkládaném textu čerpá z manažerského, firemního světa, principy v nich skryté jsou s příslušnými úpravami využitelné prakticky v jakékoli sféře – tj. i ve státní správě či neziskovém sektoru.

Aby nezůstalo jen u doufání o přiměřenosti a užitečnosti textu, bude nutné, abyste jej vyčtenáři a frekventanti našeho kurzu - vlastními zkušenostmi a přemýšlením kriticky prověřovali a dávali nám zpětnou vazbu. Koneckonců původní idea univerzit v sobě nesla požadavek vzájemného učení se studentů a vyučujících.



1. Východiska týmové práce

1.1 Tým versus skupina?

Buñuelův zákon:

Nic se nemá přehánět, i kdyby to mělo přinést užitek.



Co se vám vybaví, když se řekne „tým“? Jaká adjektiva? Pocity? Které konkrétní skupiny lidí?

Slovo „tým“ je dnes módní. Většinou se užívá jako volné označení pro takřka libovolné seskupení lidí na něčem společně pracujících. Konotuje harmonii a soudržnost takto pracující či sportující skupiny, navozuje představu výlučnosti daného společenství („my jsme někdo“) a především jakousi erupci výkonnosti. Silná slova jako „špičkový výkon“, „špičkové týmy“, „synergické efekty“, „úspěch“, „euforie“ a „tým snů“ dokreslují kýč, nad nímž příští generace stanou jako nad milou dobovou libůstkou, v rámci níž se něco říkalo a cosi jiného dělalo. Vždyť realita mnoha dnešních „týmů“ má málo co společného s euforií a špičkovými výkony. Zajímavé však je, že navzdory mnoha zklamáním touha po týmech neslábne. Bay (1999) k tomu poznamenává, že touha po týmech vzešla jako hybrid dvou těžko smířitelných požadavků – humanizačních ideálů 60. a 70. let a tvrdé ekonomické reality ropných krizí a přitvrzující se konkurence konce 20. století. V nejistých dobách je dobré mít nějakou dostupnou útěchu...

Místy až nekritický obdiv a spoléhání se na tým vedly většinu autorů o týmové práci píšících ke křečovitém snahám rozlišit tým jako výjimečného v kontrastu s „pouhými“ pracovními skupinami. Jak tedy bývají týmy definovány? Wiendieck (1993, dle Bay, 1999) zmiňuje výzkum, v němž bylo přehlédnuto dvacet definic týmu a byly stanoveny následující znaky týmu společné drtivě většině definic:

Tým je malá pracovní skupina:

- členěná podle funkcí;
- se společně stanovenými cíli;
- s intenzivními vzájemnými vztahy;
- s výrazným kolektivním duchem;
- a se silnou soudržností mezi členy týmu.

Kritik by mohl namítat, že zásadnější kvalitativní rozdíl oproti „pouhým“ skupinám či pracovním kolektivům v uvedeném výčtu není přítomen. „Pouhým“ skupinám však má oproti týmům chybět **intenzivní interakce, povznášející vůle k co nejvyšším výkonům a prožitek společného překonávání těžkostí**. I tak lze ale namítnout, že v jakési (zřejmě menší) míře však tyto atributy budou vlastní i „obyčejným“ pracovním skupinám. Kde potom hledat hranici mezi skupinou a týmem? Navíc i vysoce výkonné týmy se musely nějakou dobu sladovat, než došly svých výkonů. Tým je skupina jako každá jiná, začíná na nějaké úrovni a kam až dospěje, závisí na jeho vnitřní dynamice (viz kapitola 2.3), schopnostech členů (2.1) a příhodnosti vnějších podmínek (2.5). Spíše než striktně oddělovat týmy a skupiny je nosnější uvažovat o kontinuu skupina – tým.

S vědomím tohoto omezení na mysli se přece jen ponořme do jejich podrobnějšího rozlišení:

Tabulka 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 vlastním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nevázaná.	Organizace je jasná, pevná a závazná.
Jaká je motivace?	Motivace přichází z venku (prostě se musí...).	Motivace přichází zevnitř (prostě se chce...).
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem navenek.
Jak se komunikuje?	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.
Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	Vzájemné důvěry ve skupině bývá málo.	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.

(dle Krüger, 2004)

Z takového srovnání jsou již rozdíly mezi skupinami a týmy patrnější. A hlavně – začíná se ukazovat, že potenciál týmu skutečně může být nemalý. Začali jsme opatrně, s podezřením, že humbuk kolem týmů a týmové práce je dopován nerealistickými sentimenty. Rádi bychom skončili konstatováním, že o mýtus v žádném případě nejde – každý známe dostatek případů mimořádných výkonů mimořádných skupin. Idea týmu je však náročnou metou, které není snadné dosáhnout. Proto aby slovo „tým“ dále nedevalvovalo, vyhradíme si jej jen pro ty skutečné týmy.

Abychom byli s to vysvětlit, co se týmem myslí, zkusme chvíli ochutnávat následující definici pánů Katzenbacha a Smitha (1993):

Tým je malou skupinou lidí, jejichž dovednosti se vzájemně doplňují a kteří jsou oddáni společné vizi a intenzivní společnou prací na dosažení jasných cílů k jejímu naplnění směřují.

Uvedení autoři k této definici říkají, že chybí-li u dané skupiny kterýkoli prvek z jejich definice, tato není týmem! Domníváme se, že trefili hřebíček na hlavičku. Je-li skupina příliš velká, už si žádá striktnější formy organizace a řízení a není tolik prostoru pro komunikaci a využití potenciálu jednotlivce. Bez spolupráce a vzájemného doplňování se můžeme mluvit nanejvýše o souběžné práci jednotlivců. Pracovat na něčem a nevědět, kam se směřuje a proč, znamená tápat a nemít motivaci. Konečně známe i skupiny, které mají společnou vizi a při jejím vymýšlení se vhodně doplňují, nicméně ji nepřetavily v činy. Takové hospodské snílky také týmem nazveme.

Definice týmu to podle nás není vyčerpávající (skutečné týmy charakterizuje jistě i řada dalších rysů), spíše jde o jakýsi minimální standard. Ale i tento je dosti náročný a tak se můžeme spolehnout, že bude-li některá skupina vyhovovat těmto kritériím, daleko k týmu mít nebude.




Když si promítnete různé skupiny, jichž jste součástí, nakolik je lze považovat za týmy a nakolik za „pouhé“ kolektivy? Zkuste k tomuto zhodnocení využít prvky Katzenbachovy a Smithovy definice i tabulku srovnání skupin a týmů. Není vyloučeno, že v některých kritériích budou vámi hodnocené skupiny blíže „pouhým kolektivům“ a v jiných týmům, že nepůjde spolehlivě rozhodnout, kam posuzovaná skupina spadá.

Povšimněme si rovněž, že v uvedené definici není zmínka o tom, jak mnoho by měly být směle ony vize či cíle. Tak bychom o týmu mohli uvažovat i v případě party dětí, jež chce vyhrát etapovou táborovou soutěž. Proč ne – z jejich hlediska to může být velmi motivující a smělý cíl naplňující Foglarovské ideály. A budou-li na své výhře skutečně pracovat a spolupracovat... Koneckonců pro řadu dospělých to byl bohužel také poslední skutečný tým, který kdy zažili.

1.2 Potřeba týmové práce a náročnost úloh

Jak vyplývá z úvodu k těmto skriptům, potřeba zavádění týmové práce vychází z proměn trhu a zákaznických preferencí. Názory na nutnost jejího zavedení budou v různých organizacích různé podle toho, jaké v nich panují přesvědčení o povaze okolního světa a o tom, jak máme věci dělat, abychom byli v naší činnosti úspěšní. To jsou požadavky na zavedení týmové práce přicházející z okolí organizace. Existují však i důvody k systematictějšímu rozvíjení týmů, jež vycházejí z povahy provozované činnosti samotné. Jsou-li pracovníci v dennodenním kontaktu a závisí-li práce jednotlivce bezprostředně na práci kolegů, jsou to dobré důvody k tomu, abychom se těmto lidem seriózně věnovali jako jedincům, ale i po stránce rozvoje spolupráce a kolegiality.

Potřebu týmové práce na vašem pracovišti v závislosti na míře nutné spolupráce mezi pracovníky může velmi orientačně pomoci stanovit test uvedený v následujícím rámečku (upraveno dle Zahrádkové, 2005):

	<p><i>V tomto testu můžete rozpoznat význam týmové spolupráce pro vaši pracovní skupinu tak, že ji zařadíte na stupnicích následujících čtyř kritérií:</i></p> <p>A) <i>Vzájemná pracovní závislost ve skupině je:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vysoká – pracovníci jsou navzájem závislí na výsledcích své práce. Na úkolech pracují společně a ve výsledku není smysluplné měřit podíl jednotlivých pracovníků.</i> • <i>Střední – pracovníci jsou závislí na podkladech nebo na výsledcích práce někoho jiného ve skupině. Práce na sebe navazuje.</i> • <i>Malá – pracovníci od sebe navzájem potřebují informace, ale výsledek práce na nich není závislý. Pracují na jednotlivých úkolech bez závislosti na ostatních.</i> • <i>Žádná – pracovníci navzájem příliš nevědí, co dělají ostatní, a ani to vědět nepotřebují. Jejich práce je na sobě naprosto nezávislá.</i> <p>B) <i>Charakter cíle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Skupina má zadaný konečný cíl a sama si určuje strategické plány a úkoly. Příkladem jsou top-management, projektové týmy, týmy zefektivňující výrobu.</i> • <i>Skupina má definovaný konečný společný cíl i z něj vyplývající úkoly, tyto si však nestanovuje sama.</i> • <i>Skupina nemá konečný společný cíl, je úkolována den ode dne.</i> • <i>Skupina nedostává žádné společné cíle, členové mají jen své individuální cíle a úkoly.</i> <p>C) <i>Vazba na okolí</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Žádná – skupina (např. i malá firma) je samostatná jednotka procesně, informačně, pravomocně i co do stanovování si cílů.</i> • <i>Malá – například divize nebo projektový tým – pracovníci nezávislá část firmy. Je možné ji odměňovat podle týmového výsledku, protože do její práce zasahují pracovníci z jiných skupin jen minimálně.</i> • <i>Střední – samostatný celek v rámci firmy (např. oddělení), který je ale součástí toku práce a informací v celé firmě. Jsou závislí na práci jiných týmů nebo oddělení jako skupina i jako jednotlivci, nicméně je ještě zřetelné, co je jejich práce.</i> • <i>Vysoká – pracovníci skupiny mají společné cíle, metody, sdílejí znalostní bázi, sdílejí zdroje, ale také mají práci mimo tuto skupinu a jsou plně navázáni na své spolu-pracovníky i v jiných týmech (maticová struktura firmy).</i> <p>D) <i>Vazba na náplň práce</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vysoká – práce v týmu tvoří takřka celou náplň práce.</i> • <i>Střední – část práce se děje v týmu, část individuální prací.</i> • <i>Malá – práce v týmu představuje menšinu pracovní doby.</i> • <i>Žádná – pracovní náplň je individuální a není provázaná s ostatními.</i> <p><i>Dle následující tabulky sečtěte body:</i></p>
---	--

Body	3	2	1	0
Vzájemná pracovní závislost	Vysoká	Střední	malá	žádná
Charakter cíle a úkolů	konečný cíl a stanovování si úkolů	konečný cíl a stanovené úkoly	bez konečného cíle, společné úkoly	individuální cíle a úkoly
Vazba na okolí	Žádná	Malá	střední	vysoká
Vazba na náplň práce	Vysoká	Střední	malá	žádná

A nyní můžete určit, jak je pro vaši skupinu efektivní využívat týmovou spolupráci:

0 bodů – týmová práce vám nepřinese zásadní zefektivnění, naopak je pro vaše cíle spíše nežádoucí
1 – 6 bodů – týmová práce pro vás bude spíše občasným zpestřením, nežli stylem práce.
7 – 11 bodů – rozvoj týmové práce může napomoci efektivitě, věnujte jí dostatek pozornosti.
12 bodů – týmová práce je pro vás důležitá a vyplatí se na ni zaměřit velkou pozornost

Co tento test nebere v potaz, je náročnost zadaného úkolu. Snad nikdo nebude protestovat proti tvrzení, že když už jednou pracně vytvoříme sešnaný a vysoce výkonný tým, měl by tento řešit především zvláště obtížné a náročné úkoly. Pověřovat ho banalitami by znamenalo plýtvání lidskými zdroji. Jinými slovy – rozhodnutí věnovat se týmové práci by se mělo odvíjet též od náročnosti úkolů, jež má daná skupina řešit.

Čím je však dána náročnost úkolů? Nebudeme zde zabředávat do povahy úkolů samotných, do rozhodování, zdali je náročnější ten či onen typ úloh a zadání z toho či onoho oboru. Spokojíme se s pragmatičtější definicí: inspirování Crichtleyem a Caseyem (1993) řekněme, že nejnáročnější jsou pro skupiny ty úlohy, k jejichž vyřešení je zapotřebí složité koordinace osob a zároveň jedinečného (tj. těžko nahraditelného) příspěvku řešitelů. Logickou kombinací těchto dvou kritérií dojdeme ke čtyřem různě kvalitativně i kvantitativně náročným úlohám:

Diagram 1 – Čtyři typy úloh dle náročnosti



Banální úlohy jsou takové, které může udělat kdejaká skupina lidí – nepotřebují k tomu zvláštní dělbů práce a koordinaci sil a rovněž nejsou žádány zvláštní, jedinečné a nenahraditelné výkony jednotlivců, neboť úkol je zřejmý a snadný. Příkladem by mohla být pomoc při roztlačování nestrutujícího auta. Na zvládnutí banálních úloh se těžko dá založit podnikání, neboť je každý zvládne sám a nechce se mu za jejich zprostředkování platit.

Za **organizátorskou úlohu** označme tu, pro jejíž splnění je již nezbytná vzájemná koordinace jednotlivých lidí (určení kdo, co, kdy a jak bude dělat). Zároveň když někdo konkrétní není k dispozici, není problém za něj sehnat náhradu. Příkladem budiž provoz výrobní haly, pro nějž je třeba vypracovat a průběžně aktualizovat rozpis směn. Při realizaci tohoto typu úkolů se nová kvalita nevyvozuje, je však produkována kvantita. Takto se dnes pracuje zřejmě na většině nekvalifikovaných pracovištích, do budoucna jejich podíl bude klesat.

Společenská úloha je vesměs příjemná záležitost – lidé se sejdou a pobudou pospolu aniž by se zabývali něčím náročným. Celé to připomíná narozeninovou oslavu – její jednotliví účastníci jsou nenahraditelní („bez XY by to nebylo ono“), ale neřeší se něco závažného. Při „řešení“ těchto úloh může vzejít nová kvalita (např. nápad či seznámení se s někým, jež se mohou zúročit v budoucnu). Ve světě byznysu bude subjektů řešících tento typ úloh poskrovnu. Snadněji bychom je však našli na akademické půdě.

A konečně **tvůrčí úlohy** především zavádají důvod k formování a existenci vysoce výkonných a nápaditých týmů. Co by mohlo být příklady úloh, k jejichž vyřešení je zapotřebí zkoordinování lidí, jejichž příspěvky a výkony jsou jen obtížně nahraditelné? Složitá chirurgická operace? Dobré sehrání divadelního kusu? Vývoj nového typu motoru? Zajištění vzrůstu meziročního obrátu o 10%? Vyšetřování zločinu? Výsledek je u těchto úloh již značně nejistý, týmová práce tedy bude krom jiného vyžadovat i účinné vyrovnání se s touto nejistotou.

Co se myslí jedinečností příspěvku a obtížnou nahraditelností? Například ke zvládnutí posledně jmenovaného úkolu je potřeba týmu složeného kupř. z kriminalisty, daktyloskopa, soudního lékaře, psychologa atd. Navzájem by se mohli jen těžko zastoupit (dle známého verše „ten dělá to a ten zas tohle“) – jde o nezastupitelnost meziprofesionální. Pak bychom mohli zvláště vyčlenit i nezastupitelnost absolutní – i kdybychom sehnali náhradu ze stejného oboru, nebylo by to ono (například do fotbalového družstva seženeme nového centra, nicméně víme, že tak jako ho předtím hrál XY, tak ho už zřejmě nikdy nikdo nezahraje). A konečně bychom mohli hovořit i o nezastupitelnosti lidské („bude nám chybět jeho originalita“, „ten vždy dokázal udržet v partě dobrou náladu“, „ta dokázala zařídít, abychom si o sobě moc nemysleli“ apod.). O tom však více v kapitole o rolích v týmu (2.2.1).

Úlohy z kvadrantu „tvůrčí“ jsou jen málokdy rutinní a většinou v procesu jejich zpracovávání vzniká nová kvalita. Pozor, zdaleka nemusí být řeč jen o pracovních týmech. Pro tým rodičovského páru je jistě náročným a tvůrčím úkolem výchova jejich dětí. I zde se ukazuje potřeba koordinace obou rodičů a značná míra jejich vzájemné nezastupitelnosti (možná ne tolik co se týče domácích prací, ale určitě pak v jedinečnosti výchovného stylu každého z nich).

Lze říci, že týmy mají oproti „pouhým“ kolektivům výrazně větší šance vyřešit úlohy z kvadrantu „tvůrčí“.



Když se opět vrátíte k vašim skupinám – partě z kolejí, současným i bývalým spolužákům, kolektivu na pracovišti, dobrovolným hasičům, rodině. Jak je to u nich s vaší nezastupitelností? Z čeho tato vychází? Existuje nějaký úkol, k jehož řešení je skupina určena? Jak je tento náročný? Pohybovali jste se někdy s některou skupinou v kvadrantu „tvůrčí“?

K uvedené typologii úloh několik poznámek. Zaprvé nic nevypovídá o absolutní náročnosti úloh, neboť co může být vysoce tvůrčí a náročné pro amatéry, může být rutinou a banalitou pro profesionály. I dvě skupiny se stejným úkolem se ve vnímání jeho náročnosti mohou značně lišit. A zadruhé se touto typologií nemá sugerovat, že týmy jsou lepší, než „pouhé“ kolektivy.

Každá existující skupina je uzpůsobena k řešení různých úloh. Zásadních i nedůležitých, náročných i nenáročných, vyžadujících jedinečnou sestavu týmu či úloh tuto výjimečnost nevyžadujících. Jak už bylo řečeno, budování týmů je náročné a je třeba zvažovat, zdali se vyplatí. Jistě nemá cenu draze „sladovat orchestr“ ve skupinách, které existují primárně kvůli zábavě svých členů či tam, kde vzájemná spolupráce není nutná (pásová výroba). Selský rozum velí nejprve se ptát: „CO?“ (se bude dělat, co to s sebou nese za nároky) a teprve potom: „JAK?“ (kolektivem či týmem?). Navíc ke svému životu potřebujeme i skupiny docela nezávažné, ba přímo oddechové. A také skupiny, kde nejde o objevování nových kvalit, ale o každodenní zabezpečení základních potřeb (rohlíky na stole apod.). Proto ty uvovzovky u „pouhých“ kolektivů.

1.3 Druhy pracovních skupin a týmů v praxi

Je těžké říci něco obecněji platného o týmové práci, neboť jednotlivé týmy se velmi liší povahou vykonávané činnosti, délkou své existence a mnoha jinými kritérii. V těch je zapotřebí se zorientovat, aby bylo v dalším textu zřejmé, které z uváděných poznatků se týkají kterých druhů týmů.

V literatuře o týmové práci se vyskytuje mnoho adjektiv označujících druhy týmů. Základní dělení může proběhnout například dle následujících kritérií:

- období trvání (týmy dočasné a stálé),
- pracovního (funkčního) postavení členů (týmy vertikální a horizontální),
- způsobu práce na daném úkolu (týmy řešitelské, realizační, konzultační, poradenské, vyšetřovací),
- profesního složení členů (homogenní, heterogenní),
- příslušnosti členů k organizaci, v níž je tým zřízen (týmy interní, externí, kombinované),
- týmy dle statutu v organizaci (relativně autonomní, maticově zřízené, stálé oddělení)
- dle geografické příslušnosti (virtuální x reálné, multikulturní)

Názvy týmů často odrážejí účel jejich založení. Z firemní praxe jsou známy týmy projektové, inovační, výzkumné; kroužky kvality a týmy pro kontinuální proces vylepšování jakosti; Hot Groups a Task Force (rychlé řešení určitých problémů); strategické i produkční týmy. Týmy částečně autonomní i podřízené, servisní. Ze sportu víme o sportovních či expedičních týmech, umělci tvoří ansámby, v novinách se dočteme o nejrůznějších meziresortních týmech, vyšetřovacích komisích, expertních a vyjednávacích týmech. Lidé v uniformách se zase sdružují do záchrannářských a vyšetřovacích týmů či do zásahových jednotek. V pomáhajících profesích pak například do týmů terapeutických a v občanském sektoru do aktivistických buněk. Vynechali jsme některé týmy?

1.3.1 Třídění dle životnosti týmu a míry jeho zapojení do organizační struktury

Bay (1999) v této záplavě týmů navrhuje učinit následující pořádek. Rozhodující jsou pro něj dvě kritéria: doba existence týmu a organizační identita týmu – tj. jsou-li týmy řádnou součástí organizační struktury, či stojí-li mimo ni. Díky jejich kombinaci můžeme hovořit o čtyřech velkých skupinách týmů. Bay do tohoto třídění nezahrnuje týmy z nefiremního světa, ale i ty by do jeho schématu bylo možno s jistou dávkou volnosti zařadit:

Tabulka 2 – Typy týmů dle Baye

		Životnost	
		neomezená	s časovým omezením
Identický s formální organizací	Ano	částečně autonomní pracovní skupiny organické pracovní týmy	kroužky kvality
	Ne	projektové týmy dlouhodobého charakteru	projektové týmy týmy Task Force, Hot Groups všechny ostatní zvláštní formy týmů

Časově omezené týmy, které jsou součástí formální organizace. Typickým příkladem jsou **kroužky kvality**. Jsou to homogenní pracovní skupiny (tj. složené z příslušníků jedné či několika málo příbuzných profesí), které bývají zřizovány většinou ve výrobních závodech. Členové se většinou znají ze svého oddělení a mají v jedno až dvouhodinovém sezení jednou za osm

až čtrnáct dnů vysledovat, analyzovat a vyřešit problémy týkající se kvality v jejich pracovním úseku. Pak se všichni vrací na svá místa, aby se po určité době opět sešli. Pro úvahy o týmové práci nejde o tolik zajímavou variantu.

Časově omezené týmy, které nejsou součástí formální organizace. Jde o klasické **projektové týmy**, tj. týmy složené z lidí různých funkcí a úseků organizace, často mezioborově. Mají speciální úkol (projekt), týmového vedoucího a jsou to spíše malé skupinky (pět až deset osob). Po splnění úkolu jsou opět rozpuštěny. Zde vznikají popsané dynamické vztahy mezi členy skupiny, skupina se vyvíjí, pracuje se na plné obrátky, zde jsou nejpatrnější emoce, neboť v krátkém čase se toho při řešení výjimečných úkolů odehraje mnoho po věcné i osobní stránce. Zde spadají nejčastější snahy o týmovou práci v organizaci, neboť tyto týmy nebývá až takový problém zřídít. Na nich byly vysledována a popsána většina poznatků o vzniku a fungování týmů (tyto principy jsou samozřejmě přítomny i v jiných typech týmů, ale tam nejsou tolik zřetelné) a tudíž i to, co bude psáno v těchto skriptech, se bude ponejvíce týkat těchto dočasných, heterogenních týmů. Druhým důvodem, proč se v kurzu o rozvoji soft-skills zabývat především tímto typem týmu, je fakt, že účast v projektových týmech klade největší nároky na naši sociální a osobnostní zralost. Kdo zvládne pobývání zde, tomu pak již nebude činit potíže začlenit se do dalších typů týmů.

Týmy dlouhodobého charakteru neidentické s organizací. Zde patří většina výzkumných a **vývojových týmů**, neboť povaha této práce si žádá dlouhou dobu existence týmů. Většinou jsou tyto týmy z organizační struktury vyčleněny, kultura a atmosféra v nich vládnoucí se nepodobá zbytku organizace a se zbytkem organizace tyto týmy ani příliš nekomunikují, bývá to svět sám pro sebe.

Týmy dlouhodobého charakteru identické s organizací. U výrobních organizací se vžil název „částečně autonomní pracovní skupiny“, u podniků poskytující služby pak „organické pracovní týmy“. Řešily-li předchozí druhy týmů převážně výjimečné úkoly, tyto jdou za každodenními ekonomickými cíli – jde totiž o převážně **produkční týmy**, jež se starají o obsluhu zákazníka a mají se chovat jako podnikatelé – šetřit kde se dá, usilovat o zlepšení konkurenceschopnosti, vyladovat výrobní a produkční procesy a starat se o zákaznickou spokojenost. Kontinuálně se v těchto týmech vylepšuje kvalita jimi poskytovaných služeb. Po personální stránce jsou tvořeny až dvaceti lidmi a je v nich usilováno o flexibilitu (tj. aby každý uměl co nejvíce věcí a byl co možná nejuniverzálněji použitelný) a o využívání jejich nápadů.

De facto jsou tyto produkční týmy do značné míry samostatné jednotky, neboť dokáží zákazníka odbavit od A do Z. Krom výrobních či produkčních úkolů se i také do značné míry samy plánují, kontrolují, organizují se – mají sebeřídící charakter. Tyto týmy nejsou až tak obvyklé, protože jejich zavedení znamená zřeknutí se dosavadních představ o potřebě pevné hierarchické struktury, kontrolování a rozhodování za podřízené. Každopádně právě k těmto týmům půjde budoucnost – jsou nejefektivnější a věnují se běžným, nikoli výjimečným procesům v podniku. Pokud tyto týmy dobře fungují, mají nás co poučit o zákaznické orientaci a neustálém zlepšování kvality. Částečně se tedy poznatky v těchto skriptech uváděné týkají i těchto týmů.

1.3.2 Třídění dle míry podobnosti týmu s organizací a dle potřeby komunikace s ní

Sundstrom, de Meuse a Futrell (1990, dle Hayesové, 2005) navrhli laikům-nemanažerům o něco přístupnější typologii týmů, která navíc bere v potaz i týmy mimo hospodářskou sféru. Týmy jsou v nich rozlišeny v závislosti na tom, jak mnoho se odlišují od zbytku organizace (diferenciace) a nakolik se zbytkem organizace spolupracují (integrace). Není bez zajímavosti, že produkční týmy a projektové týmy se vyskytují i u této autorské trojice, což svědčí o tom, že jde o dva základní a nepominutelné typy týmů.

Tabulka 3 – Typy týmů dle Sundstroma, de Meuse a Futrella

Typ týmu	Diferenciace	Integrace	Pracovní cyklus	Typické výstupy
Poradní týmy (např. představenstvo, rada, kontrolní orgán)	Nízká	Nízká	proměnlivý: buď krátký, nebo dlouhý	rozhodnutí, výběr, návrhy, doporučení
Produkční či služby poskytující týmy (např. posádka letadla, výrobní týmy, údržbářské týmy)	Nízká	Vysoká	opakované či průběžné procesy i po mnoho let	výroba, zpracování, velkoobchod, péče o zákazníky, opravy
Projektové/vývojové týmy (např. výzkumné skupiny, plánovací týmy, úkolové skupiny, pracovní čety)	Vysoká	Nízká	proměnlivý: často jediný cyklus odpovídá životnosti týmu	plány, návrhy, výzkumy, zprávy, prototypy, prezentace
Akční/vyjednávací týmy (např. sportovní týmy, hudební skupiny, expedice, chirurgické týmy, vyjednávací týmy)	Vysoká	Vysoká	krátkodobý úkol, který se často opakuje za nových podmínek	závody, soutěže, expedice, ochrana zájmů, chirurgické operace, mise



To, že se v typologii týmů hovoří o týmech, ještě nemusí znamenat, že pracovní skupina, která spadá do určitého typu, je také skutečným týmem (tj. na výkon zaměřeným, soudržným, sladěným atd.) Projděte-li 4 uvedené typy týmů (poradní, produkční, projektové, akční), které z nich podle vás mají tendence sklouzávat spíše ke kolektivům a které ke skutečným týmům?

1.4 Klíčové psychologické principy fungování týmů

Jen málokdo si uvědomuje, čeho všeho je možno dosáhnout prostřednictvím týmové spolupráce.

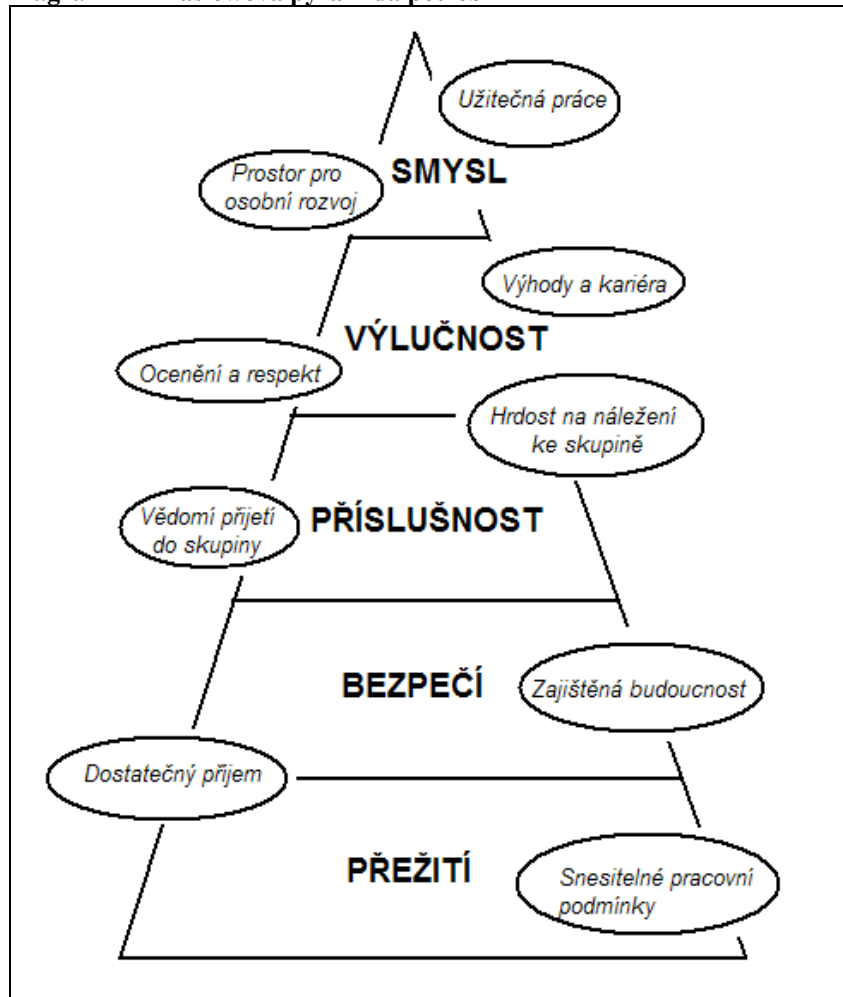
Heslo Outward Bound International

– mezinárodní vzdělávací organizace a průkopníka zážitkové pedagogiky.

Plamínek (2005) nabízí ještě další zajímavé rozlišení kolektivu a skutečného týmu. V týmu má totiž docházet k **synergii** – tj. k tomu, aby tým dosáhl společným úsilím více, nežli členové týmu součtem individuálních úsilí každého z nich. Tým definuje jako skupinu lidí, v níž je přítomna synergie a lidé jsou v dobrovolné vzájemné závislosti.

Jak však vysvětlit vznik synergie? Zřejmě má mnoho co do činění se vzájemnými vztahy a s některými sociálně-psychologickými mechanismy. Práce v týmech určitě vychází vstříc mnoha našim potřebám, když se nám v nich tak dobře pracuje. Kterým potřebám? Připomeňme známou Maslowovu pyramidu potřeb:

Diagram 2 – Maslowova pyramida potřeb



(volně dle Plamínek, 2005)

Maslowova pyramida potřeb nás upozorňuje na to, že k naplňování potřeb ležících ve vyšších patrech pyramidy předchází naplnění níže ležících potřeb. Zaměstnanec zřejmě příliš nepotěší poukaz na to, že pracuje ve špičkové firmě, když má problém uživit rodinu. Existují samozřejmě výjimky – krátkodobě lze nenaplňovat nižší potřeby a věnovat se vyšším, nicméně to lze opravdu jen krátkodobě. Plamínek (tamtéž) upozorňuje na v praxi často opomíjený fakt, že si lidé podněty z jiných pater „překládají“ do jazyka patra, které je teď nejvíce zajímavé. Člověk, který se bojí o práci, si fakt, že mu firma koupí nový počítač, vyloží spíše jako signál, že se jej firma nechce zbavit, spíše nežli jako uznání za zásluhy. Tak může při neznalosti potřeb lidí docházet k závažným nedorozuměním.

Pohled na pyramidu potřeb napovídá, že zaměstnání má potenciál saturovat všechny důležité potřeby dospělých jedinců. O tři horní patra pyramidy (příslušnost, výlučnost a smysluplnost) však není na mnoha pracovištích řádně pečováno (někdy bohužel ani o dvě spodní, základní patra), čímž značná část lidského potenciálu leží ladem. Právě práce v týmu dává výbornou příležitost k naplnění potřeby sounáležitosti s lidmi (vytvoření úzkého, důvěrného vztahu k lidem i prostředí – třetí patro pyramidy), ocenění (čtvrté patro) a seberealizace (páté, nejvyšší patro). Poskytuje-li lidem tým zázemí a cosi, co těžko nazvat lépe než „pocit druhého domova“, propůjčuje-li jim část jejich identity a hrdosti a mohou-li prostřednictvím něj přispívat k naplnění své vize lepšího světa, není divu, že jsou za něj ochotni i dýchat a podávat nebývalé výkony (viz heslo Outward Boundu).

Podrobněji se budeme věnovat těmto čtyřem vzájemně propojeným základním psychologickým pilířům týmové práce:

- Ztotožnění se s týmem.
- Převzetí individuální odpovědnosti za úspěch celku.
- Vzájemné úctě a důvěře.
- Sdílení vize a jasnosti cílů.

1.4.1 O zdrojích loajality a týmové identity

Kdo si myslí, že už není odkázán na druhé, stává se nesnesitelným.
Luc Clapiers de Vauvenargues

Hayesová (2005) ve své analýze sociálně-psychologických mechanismů stojících v pozadí výkonných týmů připomíná zejména dvě potřeby. Potřebu rozumět světu a dění okolo nás a potřebu o sobě smýšlet v dobrém. První nás vede k **sociální kategorizaci** - automatické tendenci seskupovat lidi okolo sebe do smysluplných celků dle našeho chápání toho, jak to ve světě chodí: typičtí studenti, manažeři, technaři, šachisté, matky, důchodci, ... Druhá z potřeb pak k tomu opírat svou sebeúctu o to kým jsme či co děláme. Průnikem obou je touha patřit k „té správné“ skupině, být hrdí na to, že patříme právě k této a ne k jiné skupině. Jak se však pozná „správnost“ skupiny? Srovnáním se srovnatelnými skupinami, **rozdělením na „my“ a „oni“**.

Sdružování se a vymezování se vůči jiným skupinám je velmi prastarý mechanismus - našim předkům jistě bezpočtukrát pomohl k přežití či přizpůsobení se v nepřehledném a náročném prostředí skrze:

- spojení sil - více lidí více zvládne, zvláště při účelné koordinaci;
- ušetření energie - mezi lidmi, kterým věřím, není třeba si stále hlídat záda;
- a společné pochopení co a jak je třeba dělat – jednak díky tomu, že více hlav víc ví, ale také např. proto, že „těm druhým“ se to nepovedlo.

Není divu, že „té své“ skupině připisujeme značnou hodnotu a bráníme ji – před druhými lidmi i před vlastními pochybnostmi (někdy i za cenu popírání či překrucování fakt).

Ztotožnění se skupinou, oddanost k ní a hrdost na členství v ní (a tím i chuť pracovat na cílech týmu) však lze posilovat i věrohodnějšími způsoby – **komunikací o dosažených úspěších, posilováním pozitivní týmové identity** („my jsme ti, kteří dělají ...“), **podporou osobního rozvoje** (školení, koučing) a samozřejmě **nabídkou kariérního postupu**. Pokud se pro kariérní postup sami rozhodneme, naše ztotožnění s organizací posílí – je něco docela jiného, jsme-li někde z donucení, či na základě vlastního rozhodnutí. Ve výčtu nesmí chybět ani **kladení náročných zkoušek**, jimiž je podmíněn vstup či postup do užšího kruhu vyvolených. Čím více energie bylo na zvládnutí zkoušky potřeba vynaložit, tím hůře se nám připouští, že celé to úsilí třeba nemělo cenu.

Diskutabilní je hodnota **zavázání si lidí** – tj. vyvolání jejich pocitu, že by se nám měli odvděčit. Takto založená loajalita může rychle vzít za své poté, co ten, kdo nám byl zavděčen, nazná, že už své „dluhy“ splatil. Zjistnost poskytnuté „půjčky“ je zpravidla rychle odhalena a může zablokovat jakoukoli další spolupráci. Proto pokud chceme „dlužníka“ přilákat do svých řad, vyplatí se „půjčit“ mu nezištně a dát mu příležitost poznat i jiné důvody k loajalitě s týmem.

Položme otázku opačně – jak zařídit, aby loajalita k týmu zaručeně opadla?


- Vytrvale zdůrazňujeme neúspěchy a očekáváme neúspěch.
- Úspěchy považujeme za samozřejmost, kterou přece není třeba připomínat.
- Nezapomeňme dodávat, že u sousedů je tráva zelenější.

- Zadávejme lidem banální úkoly a raději od nich ani nic pěkného nečekejme.
- Jakékoli příležitosti ke vzdělávání zrušme s odůvodněním, že to stejně nemá cenu.


A nebojme se zaměřit i do nižších (a tudíž důležitějších) pater pyramidy potřeb. Například zmínkami, že:

- Kdo ví, jak bude napřesrok.
- Neurčitými hláškami o nutnosti snižování stavů či
- možném snížení mzdy;
- kvalitě odváděné práce a samozřejmě o
- podzrazech, kterých se nám od našich svěřenců dostalo!
- Také je třeba zbagatelizovat individuální úspěch a současně
- důkladně „rozmáznout“ případný neúspěch.
- Samo sebou se sluší nezapomenout každyčké pochybení důsledně a exemplárně potrestat.

Řekněme, že víme, co dělat a co nedělat pro posílení ztotožnění se s týmem. Nepadlo však ještě jedno veledůležité upozornění. Jistě je pro úspěšné fungování týmů důležité vybudovat silnou a pozitivní týmovou identitu. Tato by se však neměla příliš vymykat celkovému ladění organizace, jíž je tým součástí, či být dokonce proti ní či jiným týmům namířena! Tlak budí protitlak a synergie, o níž má jít především, se kamsi vytrácí. Tedy „my a oni“ a nikoli „my versus oni“.

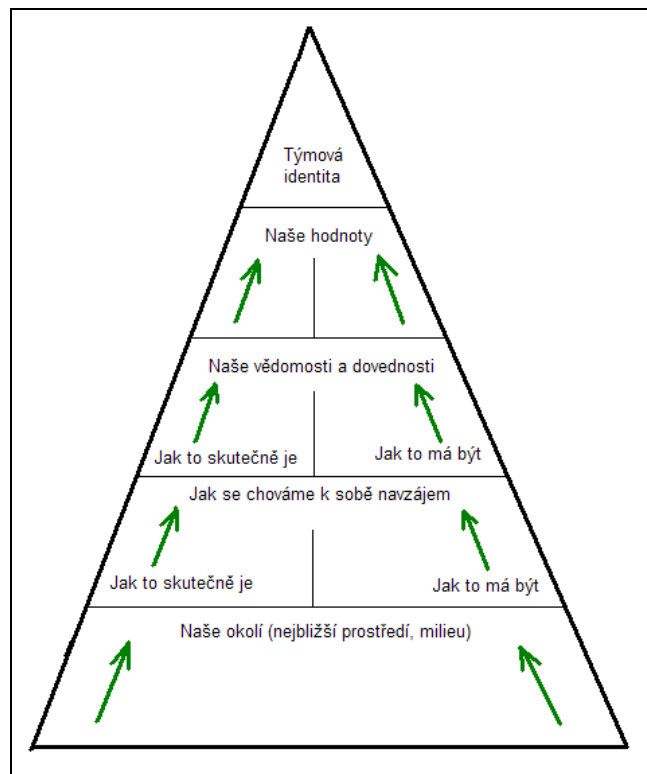
	<p><i>Pohádka o negativní týmové identitě a vytracení synergie</i></p> <p><i>Byl nebyl jeden výzkumný ústav. Jak už to tak chodí, zela v něm značná generační propast – na jedné straně prošedivělí profesori, kteří nebyli k sehnání a nikdo nevěděl, co vlastně dělají. Tedy krom toho, že se jednou za čas přirtili, udělali rozruch, rozdali úkoly odtržené od denní reality a znovu zmizeli. Na druhé straně pak skupinka mladých, nápaditých a svorně nadávajících doktorandů – dělníků vědy. Protože leccos uměli a byli hrdí na své průkopnické počiny, začali se za chvíli řídit de facto sami. I říkali si: “ K čemu nám jsou naši gerontové, vždyť nás jen zdržují od práce a věda už se dnes taky dělá jinak. My si dokážeme vystačit sami i v tak mladém věku!!! “. Krizi úspěšně oddalovala sekretářka – středního věku – jež dělala jakousi spojku mezi oběma tábory a „tlumočila“. A to dokonce tak úspěšně, že si zadělala na žaludeční vředy. Výsledkem této pesimistické zkazky s otevřeným koncem tak jsou ony žaludeční vředy paní sekretářky; zneuznání a pocit nevděku na straně profesorů; a značně prostoje v práci mladých – vždyť přece museli kus pracovní doby pronadávat!</i></p>
---	---

Týmová identita je cosi jako tvář týmu či jeho výkladní skříň. Vyjadřuje osobnost týmu. Tak jako potkáváme lidi mdlé anebo zapamatovatelné (dle toho jak vypadají, co dělají a říkají), tak mohou být matné či výrazné i skupiny lidí či podniky. U podniků je osobitost tvořena například korporátním designem či typickým chováním zaměstnanců. Nezaměnitelnost pomáhá podniku ke snadné rozpoznatelnosti na trhu, což zase zvyšuje jeho odbytové šance a vytváří pevnější vazby k zákazníkům i dodavatelům. Obdobně by tomu mělo být i u týmů. Z hlediska uvažování o loajalitě k týmu je důležité si uvědomit, že jasné vyprofilování týmové identity slouží k pocitu posílení sounáležitosti uvnitř týmu a zároveň jako východisko pro vztahování se k okolí.

	<p><i>Krüger (2004) nabízí částečně strukturované schéma analýzy identity týmu – tzv. Pyramidu identity. Vyžaduje alespoň 20 minut zamyšlení a dle našich zkušeností přináší zajímavé výsledky. Možná však ještě cennější nežli výsledek tohoto cvičení je samotný jeho proces.</i></p> <p><i>Představte si pracovní (ale i dobrovolnickou či volnočasovou skupinu či tým, jehož jste byli či stále jste součástí a dobře jej znáte.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. V prvním kroku popište co možná nejpřesněji své okolí a rámcové podmínky svého fungování. Kdo má na tým jaký vliv, kdo podporuje nebo ztěžuje jeho práci? Jaké jsou vzájemné vztahy k ostatním osobám, skupinám?</i>
---	---


2. V následujícím kroku posuďte, jak působí na konkrétní chování týmu rámcové podmínky (např. rozpočty, renomé oboru, tvrdost konkurence, přítomnost či nepřítomnost zpětné vazby z okolí organizace.), jak se s nimi vypořádává a jaké vzorce chování se vytvořily. S tímto skutečně dosaženým stavem se srovnává stav žádoucí, resp. jaký by měl být. A pak tak konkrétně, jak je to jen možné, budou definována pravidla chování pro budoucnost.
3. V příštím kroku se zdokumentuje, jaké má tým silné a slabé stránky, pokud jde o vědomosti a dovednosti, a v čem se liší od ostatních týmů. I zde je třeba porovnat skutečný a žádoucí stav. Pak jsou definována opatření tak konkrétně, jak je to jen možné, k získání žádoucích vědomostí a dovedností, které v týmu ještě nejsou na potřebné výši.
4. Postoje a hodnoty jsou důležitými pojítky ve vývoji týmu. Čím větší je to, co už mají v uvedených oblastech týmy společně k dispozici, tím silnější je týmová identita. Přitom ovšem nejde jen o vznešené morálně-etické hodnoty. Jde o postoje a kritéria, které v dané oblasti působení konkrétního týmu požívají největší význam. Tak například to může být sportovní ctěnálost a sportovní férové chování, úsilí o nejlepší výkon, technické fandovství, ochota pomáhat jiným lidem, pocit závaznosti vůči kulturnímu bohatství, ochota chránit přírodu z ekologického přesvědčení, sdílení společného vyznání víry, pocit potřeby obchodovat poctivě atd.
5. Již rozpoznatelná identita nebo i taková, o níž je zřejmě usilováno, je výsledkem kroků 1 až 4. Pokuste se vyjádřit svou identitu jako jakousi obchodní značku nebo slogan, například takovýmito formulacemi:
 - Jsme týmem objevitelů!
 - Jsme na špičce v kvalitě!
 - V naší městské čtvrti pomáháme každému bez zřetele na původ!
 - Pro nás platí jen sportovní výkony na nejvyšší úrovni!
 - Můžete si nás poměřit podle toho, že každé přání zákazníka splníme do 24 hodin!
 - Jsme nebyrokratičtí, vstřícní ke klientům a zároveň hospodární!

Pyramida týmové identity



1.4.2 O individuální odpovědnosti za úspěch celku

„Spolupráce je přístup, životní filozofie, nikoli technika.“
Eva Zahradková (2005)


	<p><i>Podnikové shromáždění</i> Při přípravě velké slavnosti se na podnikovém shromáždění rozhodlo, že každý přinese láhev vína a na znamení pospolitosti jim bude naplněn velký sud. Z něho pak budou všichni pít. A tak se také stalo. Hosté procházeli jako procesí a vyprazdňovali své lahve do podnikového sudu. Když byly obsahy všech lahví ve společném sudu, začalo se rozlévat. Všichni se pak zvedli ze svých míst a přijíjeli si. Konečně, až ochutnali všichni zaměstnanci i členové managementu, pohlédli všichni studem k zemi, neboť to, co pili a k čemu přispěl každý z nich, byla čistá voda. (citováno dle přednášek V. Taťáka na FMK UTB Zlín, jaro 2004)</p>
---	--

Uvedený příběh vypráví o liknavosti a neupřímnosti (rozporu slov a činů), neochotě učinit něco pro kolektiv a možná též o nedůvěře, která v podniku vládla. Tedy o přesném opaku toho, o čem by týmová práce měla být: o bezvýhradné ochotě pracovat až „do roztrhání těla“ a důvěře, že druzí to pojmu také tak. Situace podobné té na podnikovém shromáždění mají jasný kořen – předřazení individuálních zájmů zájmům týmovým. Lék – sladit cíle individuální s cíli skupiny.

Jak na to? Po pravdě řečeno – těžko říci. Jednoznačné odpovědi jsou podezřelé, neboť je třeba zohlednit jedinečnost každého týmu a lidí v něm. Obecně lze říci snad jen tolik, že každý člen týmu by měl pochopit, že i jemu jde prostřednictvím naplnění skupinových cílů o osobní prospěch (a někdy i o přežití). Většinou lidem takové pochopení nečiní potíže v situacích ohrožení života (např. živelné katastrofy), kde následky jsou bezprostřední a jasně čitelné, komunikace s ostatními lidmi tváří v tvář a v reálném čase. Hůře je tomu, když se případné následky týkají až vzdálenější budoucnosti, jsou jen pravděpodobnostní, o případném ohrožení kolují spíše dohady nežli cokoli hmatatelného a ověřitelného a zdroj informací je z třetí ruky. Příkladem budiž po velkém podniku kolující dohady stran zvýšeného tlaku konkurence a nutnosti buďto rekvalifikace, nebo propuštění pracovní síly. Kdy to bude? Koho se to bude týkat? Bude to vůbec? Prostor k dohadům dává prostor k odsouvání řešení problémů či k jejich bagatelizaci a popírání.

Senge (1990) popisuje tzv. „metaforu uvařené žaby“. Údajně když hodíme žabu do hrnce s horkou vodou, zděsí se a okamžitě vyskočí. Dáme-li ji ale do chladné vody, kterou budeme pomalu zahřívát, žaba se bude stačit na zvyšující se teplotu aklimatizovat (možná si říká „pořád dobrý“) tak dlouho, až se nepozorovaně dostane do stavu, kdy už z hrnce vyskočit nedokáže a uvaří se. Tento autor (kdo ví nakolik poučen skutečným vařením žab) se tedy přimlouvá za šokovou terapii. Například za jasné a názorné oddemonstrování, že pokud se nezabere včas vhodným směrem, mohou na tom nakonec tratit všichni.

Cílem by mělo být pochopení, že to není nadřizený, kdo nás platí, ale náš zákazník. Tomuto krédu, překlopenému do každodenní praxe, se říká **zákaznická orientace**. Ta je hlavní hodnotou a vodítkem, jak věci dělat. Přejde-li nám do prodejny zákazník, účetnictví může počkat. Ne že by nebylo důležité, ale živí nás zákazník, prvotní pozornost tedy patří jemu. Důsledné vycházení vstříc potřebám zákazníků nás trénuje v improvizaci, vybočení ze stereotypu, že věci se přece vždycky dělaly takhle. Následující příběh ilustruje, jak to vypadá, když je v organizaci zákaznická orientace sprostým slovem:

	<p><i>Po teroristických útocích na New York bylo vysláno osm vojáků hodonínské posádky se čtyřmi obrněnými transportéry do Prahy, aby bránili Rádio Svobodná Evropa. K cíli dojely jenom dva. Třetímu transportéru se rozbil spojkový válec a čtvrtému se vybila baterie. Polovina národa se armádě vysmála, kritici se drželi za hlavu: „K čemu je nám armáda, která není schopna zvládnout ani přesun na bojiště?“ Velitel hodonínského střediska řidičů, který byl za přesun zodpovědný, v rozhovoru pro denní tisk prohlásil, že vzhledem ke stáří strojů a délce trasy by bylo rychlejší a spolehlivější přesunout transportéry na valníku. Na otázku, proč to neudělal, odpověděl: „Ne, že by na to nebyl čas, ale ani mě to nenapadlo. Měl jsem připraven i podvalník na odvoz, ale dostal jsem rozka plnit úkol jinak, a tak jsem ho plnil podle rozkazu.“ (dle Mládková, 2004)</i></p>
---	---

Neschopnost zaimprovizovat a volba nejpohodlnější varianty může mít příčiny v jedinci, ve vztazích v týmu (např. jako odplata šéfovi za skutečnou či domnělou křivdu) či jako v případě s transportéry v nastavení systému organizace (proč by si měl onen voják přidělovat problémy s neuposlechnutím rozkazu?)

Přijmout zákaznickou orientaci znamená začít uvažovat o organizaci či týmu jako celku a ptát se, čím ještě mohu přispět ke zdaru celého díla. Radikálně se mění optika od „udělání si svého“ k „co ještě mohu udělat?“. Od odsedění si směny ke spoluzodpovědnosti za úspěch týmu a v případě potřeby k dobrovolným přesčasům. Nejvíce tento posun zažili zřejmě ti, kteří po letech pasivního vysedávání v zaměstnaneckém poměru začali sami podnikat. Tento posun je možný, je-li chápána nutnost tažení za jeden provaz. Už proto, že když za něj nepotáhne, i já ztratím. Vyšší školou je pak lítost nad tím, že by ztratili i druzí – kolegové, zákazníci, dodavatelé, obor, konkurence (!), region, Nyní už by mělo být zřejmý citát v úvodu této podkapitoly, že spolupráce je především věc přístupu, životní filosofie, nežli souborem technik, které by se daly osvojit na školení.

1.4.3 O důvěře a respektu

Dobrá, snad teď již chápu nutnost aktivního přispění do týmu. Chápu ji ale také ostatní? Nevyjde mé úsilí vniveč, protože ostatní se prostě nepřidají? Nebudu za „aktivního blba“? To jsou závažné námitky či upozornění na úskalí zavádění týmové práce. Pokud vás na vašem pracovišti tyto myšlenky napadají, ještě nejste tým. Respektive dostatečně zralý tým – zřejmě se ještě dost neznáte, zřejmě jste neprošli dostatečně stmelujícími zážitky, nejste ještě dost sehraní a na jedné vlně. Vzájemná důvěra nepřichází automaticky s délkou doby, po kterou spolu pracujete. Skupina se může stát týmem za několik dní, anebo taky po létech ne. A je pravda, že někdy je snazší začít stavět na zelené louce (s novým týmem, jehož členové se neznají), nežli se pokoušet rekonstruovat starou barabiznu s řadou vestavěných vad.

Důvěra je tedy naprostý základ pro budování vztahů v týmu i pro jeho fungování. Její nedostatek brzdí jakékoli dobře míněné snahy o tmelení týmu a jeho vysoký výkon tak, jak jsme je popsali v předcházejících dvou podkapitolách. V Maslowově pyramidě leží důvěra v druhém patře (patro bezpečí) – i optikou tohoto modelu vidíme, že jde o základ.

Navíc s důvěrou se úzce pojí poslední z trojice hlavních ingrediencí týmové práce – vzájemná úcta a respekt. Následující zkazka přibližuje mimořádnost role, kterou respekt v životě skupiny může sehrát.



Existuje jeden příběh, možná mýtus. Jak u to u mytických vyprávění chodí, má mnoho podob. A jak už to bývá, původ tohoto příběhu je nejasný. Vím jen to, že se jmenuje "Rabínův dar".

Příběh se týká kláštera, jenž v důsledku těžkých časů upadal. Kdysi byl sídlem velkého řádu; ten v důsledku protiklášterních nepokojů v sedmáctém a osmáctém století a vzestupu sekularismu ve století devatenáctém přišel o všechny své další kláštery a byl zdecimován natolik, že v rozpadajícím se sídle zůstalo pouze pět mnichů: opat a čtyři další, všichni více než sedmdesátiletí.

Bylo jasné, že řád umírá. V hlubokých lesích obklopujících klášter byla malá chatrč, kterou čas od času užíval rabín z blízkého města coby poustevny. Po mnoha letech modliteb a rozjímání se mniši stali do jisté míry okultisty, a tak vždy cítili, kdy je rabín ve své poustevně. "Rabín je v lesích, rabín je zase v lesích," šeptávali si. Opat, který se trápil bezprostředně hrozící zkázkou řádu, jednou napadlo poustevnu navštívit a požádat rabína o radu, zda ví o nějaké možnosti, jak klášter zachránit.

Rabín přivítal opata ve své chatrči. Když ale vysvětlil účel své návštěvy, rabín s ním mohl jen soucítit. "Vím, jaké to je," horlil, "duchovno z lidí odešlo. V mém městě je to úplně stejné. Do synagogy už skoro nikdo nechodí." A tak starý opat a starý rabín bědovali spolu. Pak si četli části tóry a potichu mluvili o závažných filozofických věcech. Čas ubíhal a opat musel odejít. Objali se. "Je úžasné, že jsme se po tolika letech sešli," řekl opat, "nedostalo se mi však toho, skrz co jsem sem

přišel. Není nic, co bys mi mohl říci? Ani náznak rady, která by mi pomohla spasit můj řád?" "Ne, je mi líto," odpověděl rabin, "neporadím ti. Jediné, co ti mohu říci, je, že Mesiášem je jeden z vás."

Když se rabin vrátil do kláštera, shromáždili se kolem něj jeho druzi a ptali se: "Tak co řekl rabin?" "Nemůže nám pomoci," odpověděl opat. "Jen jsme bědovali a četli spolu tóru. Jediné, co mi řekl, když jsem odcházel, bylo něco tajemného; že Mesiášem je jeden z nás. Nevím, co tím myslel." V následujících dnech, týdnech a měsících o tom staří mniši přemýšleli a ptali se sami sebe po možném významu rabinových slov. Mesiášem je jeden z nás? Potom ale kdo? Mohl mít na mysli někoho z nás, mnichů v tomto klášteře? Myslí, že jde o opata? Ano, pokud by tím chtěl na někoho ukázat, pak na otce opata. Byl naším vůdcem po více než jednu generaci. Na druhé straně mohl myslet na bratra Tomáše. Bratr Tomáš je jistě svatý muž. Každý ví, že Tomáš je mužem světla. Jistě nemohl myslet bratra Elreda. Elred je postupem času stále vrtošivější. Ale když o tom člověk zpětně přemýšlí, přestože je lidem trnem v oku, má Elred vlastně vždycky pravdu. Často velkou pravdu. Možná, že rabin myslel právě bratra Elreda. Ale jistě ne bratra Filipa. Filip je tak pasivní, opravdová nicka. Jenže on má jakýsi téměř nadpřirozený dar být vždy tam, kde je ho třeba. Prostě se zázračně objeví po tvém boku. Možná, že Mesiášem je Filip. Samozřejmě, že rabin nemyslel mne. Jsem jen obyčejný člověk. A co když myslel? Že já jsem ten Mesiáš? Ó Bože, já ne. Nemohu pro Tebe tolik znamenat. Nebo ano?

Když takto přemítali, začali se s ohledem na to, kdyby jeden z nich byl oním Mesiášem, k sobě navzájem staří mniši chovat s mimořádným respektem. A na základě toho, že by náhodou jeden z nich mohl být Mesiášem, chovali se s mimořádným respektem i sami k sobě. Klášter se nacházel v krásném lese, a tak se stávalo, že sem lidé čas od času zavítali, aby pojedli na jeho jemném trávníku, aby se prošli po jeho pěšinách a aby tu občas dokonce i meditovali v jeho zchátralé kapli. A když tak činili, aniž si toho byli vědomi, cítili auru mimořádné úcty, která teď staré mnichy obklopovala a zdála se z nich vyzařovat a prostupovat atmosféru toho místa. Bylo na tom něco podivně přitažlivého a působivého. Aniž přesně věděli proč, začali se do kláštera vracet na pikniky, hrát si nebo modlit se častěji. Přiváděli své přátele, aby jim toto zajímavé místo ukázali. A jejich přátele přiváděli své přátele. Pak se stávalo, že někteří z mladých mužů, kteří přicházeli na návštěvu do kláštera, mluvili se starými mnichy více a více. Po nějaké době je jeden z nich požádal, zda by se k nim mohl připojit. Potom další. A ještě další. Tak se během pár let klášter náhle znovu stal sídlem vzkvétajícího řádu a díky rabinovu daru mohutným centrem osvícenosti a spirituality v říši.

Tam, kde se k nám budou chovat jako k váženým osobám, se budeme chovat jako vážené osoby. A naopak kde nám nebude dána důvěra, tam budeme tíhnout k nedůvěryhodnému chování - jde o tzv. **sebenaplnující se proroctví**. Skrze respekt je nám tedy dáována příležitost ukázat své lepší stránky. A je vcelku lhostejné, z jakého zdroje projevený respekt čerpá – zdali z našich skutečných či jen domnělých činů v minulosti, ze skutečného nebo jen předpokládaného potenciálu učinit něco hodnotného do budoucna (což byl případ mnichů z našeho příběhu).



Který zdroj či zdroje preferujete, projevujete-li někomu respekt a úctu? Vycházíte spíše z toho, co daný člověk již vykonal, či z toho, co vykonal může? Dáte spíše na pověst, nebo na to, co jste sami u daného člověka vyzorovali? Nakolik pro vás (ne)představuje problém dodržovat etiketu a prokazovat úctu například starším lidem, které vůbec neznáte?

Projevením respektu vlastně říkáme, že důvěřujeme buď tomu, že daný člověk něco zvládne, nebo že nás nepodvede. Tím de facto vznášíme očekávání. Ta mohou být nízká či vysoká. A právě s výší těchto očekávání obsažených v projevech našeho respektu a úcty musíme zacházet velmi uvážlivě. Jsou-li malá, efekt pozitivního sebenaplnujícího se proroctví se nemusí dostavit. Jsou-li však větší, než jakým daný člověk může dostát, čeká naše projevy úcty inflace, nás samotné zklamání a partner se může vůči dalšímu našemu vlivu uzavřít (například skrze pocity viny, že našim požadavkům nedostál). Od malého dítěte přece také nečekáme, že se od příštího pondělí bude chovat zcela dospěle. Vyšě očekávání obsažených v projevované úctě a respektu by tedy měla být velká, ale ještě pro daného člověka přijatelná (k tomuto tématu se ještě z jiné strany vrátíme v pasážích o stylech řízení).

Předchozí řádky mohou budít dojem, že bychom svou úctu a respekt měli vyjadřovat čistě účelově. Vůbec ne! To by bylo popření vší úcty. Spíše jde o to si uvědomit, že když budeme svůj respekt úspěšně skrývat, hodně lidského potenciálu zůstane nevyužito a vztahy se nepro-

hloubí. Když to s jeho vyjadřováním budeme naopak neupřímně přehánět, vztahy mohou přímo devalvovat.

Upřímným projevováním zájmu a uznání mezi jednotlivými členy může tým mnoho získat – především co do motivace, spokojenosti a výkonů. Je značný rozdíl, pracujeme-li v organizaci, kde se o nás a naši práci zajímají a kde máme dojem, že chápou význam našeho příspěvku pro její chod, než-li tam, kde tomu tak není. Mnohé se může získat také skrze neformální sítě, jež v soudržných týmech vznikají – zajímají-li se lidé o sebe navzájem, pak se ví, kdo umí a může zařídit to či ono či se zná s tou či onou důležitou osobou.

Hayesová (2005) navrhuje dodává ještě ten fakt, že v týmu složeném z navzájem se respektujících lidí není jejich rozdílnost považována za překážku, nýbrž za výhodu. Je-li například jinak „vyšší šarže“ do týmu zařazena jako řadový člen, pak při vzájemném respektu zúčastněných není přítomnost „šarže“ brána jako ohrožení a nezpůsobuje komunikační bariéry, ale naopak je chápána jako příležitost (třeba něco vyjednat pro tým).

Jak se však dobrat respektu a úcty v týmu? Především skrze aktivní zájem o to, co druzí dělají a co si o tom myslí. **Poznáváním práce druhých a jejich podílu na úspěchu týmu.** Ten může být někdy nabíledni, jindy se ukáže až po dlouhé době (krásným literárním příkladem je Tolkienův hobit Bilbo, jenž je tak trochu dostrkán k dobrodružné výpravě s trpaslíky. Dlouho je jimi považován za přítěž, ale pak v sobě objeví netušené rezervy a zdar výpravy je v nakonec především v jeho rukou...). A samozřejmě **poznáním spolupracovníků z jejich nepracovní stránky, jako lidí** s určitým zázemím, zájmy, tužbami, radostmi i starostmi a osobitou historií. Omezení je zde jediné – abychom projevovaný zájem mysleli upřímně.

Začali jsme povídáním o důvěře. Jistě je možné se ptát, jak ji v týmu navýšit. Nabízí se dva pohledy – pohled člena týmu a pohled vedoucího týmu. Druhý z pohledů lépe vyplyne z kapitoly o proměnách skupiny v čase a z kapitoly o teambuildingu, proto jej pro tuto chvíli opustíme a zaměříme pozornost na to, jak může k důvěře v týmu přispět jeho řadový člen.

Člen týmu ze své pozice zřídka může ovlivnit svůj pocit důvěry k druhým; zvláště víděl-li nedůvěryhodnost kolegů. Jediné, na čem tedy můžeme aktivně zapracovat, je **vlastní důvěryhodnost**. S ní to však není tak jednoduché. Získání důvěryhodnosti si můžeme jen těžko naplánovat a zanést do diáře. O důvěryhodnost totiž nelze usilovat přímo, podobně jako nelze chytat pápěří. Pápěří musíme nechat přilétnout, důvěru v naši osobu nechat přijít. Na některé věci si však může dát pozor, abychom ono lehké chmýrko důvěry neodfoukli předčasně:

- Na **činy**. Důvěra založená na činech se rodí buď skrze spolehlivost a každodenní trpělivou, poctivou práci, nebo dramatičtěji v situacích, kdy nad někým máme moc a nezneužijeme ji.
- Na vlastní **kompetenci**. Nejdeme-li sami co do odbornosti zbytku týmu příkladem, měli bychom pro něj být alespoň partneři.
- Na svou **integritu**. Integrita znamená soulad našich pocitů, myšlenek a činů. Těžko se staneme důvěryhodnými, budeme-li něco jiného říkat a něco jiného dělat. Integrita také znamená umět přiznat svou případnou nedostačivost.
- Na svou **čitelnost**. Nevyzpytatelnost a poker-face rozvoji týmu neprospívá. Neprosívá mu ale ani přílišná otevřenost, kdy na setkání vyprávíme svou life-story. Vyplatí se dát něco za něco, ale zároveň si také ohlídat, kam až chceme v sebeodhalení zajít. Vždy máme právo odmítnout něco, co nechceme! Funguje-li však tým dobře, zajdeme většinou dále, než jsme si původně mysleli, a přitom z toho nemáme nijak špatný pocit. Ba naopak cítíme, že to bylo v daný okamžik správně.

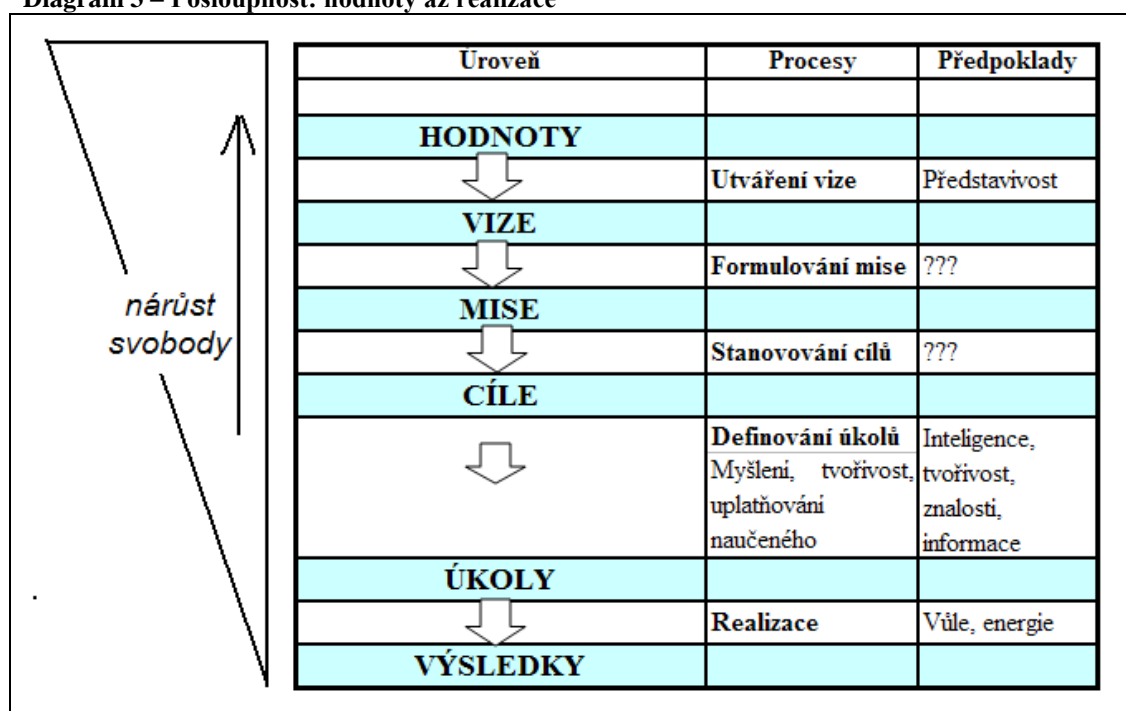
1.4.4 O sdílené vizi, jasných cílech a osobní zodpovědnosti

O tom, co je vzdálené, se rozhodujeme srdcem. O tom, co je blízké, rozumem.

*V tomto světě nemůžeme konat velké věci. Můžeme pouze konat malé věci s velkou láskou.
Matka Tereza*

Přítomnost konkrétní, jasné a vyzývající vize jako podmínky smysluplnosti a úspěšnosti našeho počínání není zdaleka jen výsadou týmové práce. Potřebují ji jedinci, malé i velké organizace, národy. Jasná, emocemi sycená představa kýženého stavu je motorem i kompasem velké části lidského konání. Jak to souvisí s příbuznými pojmy jako hodnoty, sen, cíle, strategie, taktika? Vypomůžeme si následujícím diagramem:

Diagram 3 – Posloupnost: hodnoty až realizace



(dle Čapka, 2004)

Hodnoty jsou všelidsky (či alespoň v dané kultuře) oceňované vlastnosti, vzorce chování, způsoby bytí a spolubytí. Svoboda, úcta, láska, solidarita, spravedlnost – abychom jmenovali alespoň některé. Hodnoty jsou jádrem toho, co bychom rádi předali budoucím generacím.

Samozřejmě, že všichni lidé nežijí všechny hodnoty, ale jen některé z nich. Zpravidla si tuto jedinečnou kombinaci hodnot překlápíme do své osobní či skupinové představy o tom, jak by měl vypadat život a svět. Tato představa je naším (více či méně) unikátním pojetím dobrého a můžeme jí říkat **vize**. Podoba naší vize je již mnohem více prosáklá reáliemi a problémy našich životů, doby, kultury. Příkladem mohou být takové vize jako: „*království boží na zemi*“, „*trvale udržitelný rozvoj*“, „*národ mozků, ne lopat*“ atd.

Vize je emocionálně nasycená představa budoucího stavu, která vystihuje jeho základní charakteristiky, v koncentrované formě je zachycuje do symbolického vyjádření (slova, znaky,...) a která pomáhá jejím nositelům „osmyslňovat“ věci a události kolem nich, sebe samu a svou vlastní každodenní činnost. **Vize energetizuje a orientuje, sdílená vize navíc lidi integruje a podporuje jejich sdílení.** Vize nemusí mít zásadní význam pro všechny oblasti života jejích nositelů, ale většina z nich se významně dotýká.

Vize má mnohem blíže k hodnotám než k potřebám. Neříká primárně to, co chceme aktuálně mít (např. klid v týmu), ale o tom čím a „v čem“ chceme být. Je myšlenkou, která dalece přesahuje okamžité potřeby jejího nositele; dokonce do velké míry dává motivaci a sílu tyto po-

třeby na určitou dobu potlačit. Přijetí vize výrazně formuje naši identitu, zatímco přání tuto identitu pouze odráží. Vize je tak do velké míry zdrojem této identity a sdílená vize je také zdrojem identity skupiny či organizace. A konečně je čímsi, co leží mimo nás, je nesobecká. Zákazníka neuchvátíme „vizí“, že si chceme zvýšit meziroční obrat a díky tomu se staneme jedničkou na trhu, ale tím, že mu nabídneme vidinu například bezpečnějšího světa. Vize není cíl, jehož naplnění bychom očekávali ještě za svého života. (dle Čapka, 2004)



U kterých z následujících výroků byste určitě řekli, že jde o vizi, u kterých, že nikoli a u kterých byste váhali? Kde jde o hodnoty, kde o cíle a kde o kréda či pouhá prázdná hesla?

Počítač do každé domácnosti. (Steve Job, Apple)

Better banking every day. (Raiffeisen Bank)

Great people, great service, great results. (společnost Automaty Servis Selecta)

Půjdu kamkoli, jen když to bude vpřed! (Sir Livingstone – objevitel vnitrozemí Afriky)

Ani zrno na zmar.

Pravda a láska zvítězí nad lží a nenávisť.

Pot, slzy a krev. (W. Churchill před hrozící invazí do Británie)

Nevěř nikomu přes třicet.

Do konce desetiletí na Měsíci. (J. F. Kennedy)

Mysli globálně, jednej lokálně.

Se Sovětským svazem na věčné časy!

Kdesi mezi vizí a konkrétními dosažitelnými cíli leží **mise** – poslání; role, kterou si pro sebe (sebe sama či skupinu, organizaci) určíme při naplňování vize. Na vizi celou nestačíme sami, k jejímu naplnění můžeme jen (většinou nepatrným dílkem) přispět. Například vizi znalostní společnosti lze naplňovat celou řadou způsobů, ten náš bude spočívat kupř. v zabraňování odlivu mozků z naší země – v tom se chceme angažovat, tuto roli chceme sehrát dobře. Neznamená to ale, že budeme bezezbytku chtít tomuto jevu zabránit sami. Máme-li vizi, není pro nás problém spojit se s někým, kdo jde za něčím podobným. Nesoupeříme o zdroje, na úrovni vize spolu vůbec nemusíme soupeřit!

Cíle jsou už konkrétní mety, jichž chceme dosáhnout a to za našeho života (celoživotní), v této pětiletce (strategické, dlouhodobé), tento rok, tento měsíc atd. Cíle jsou milníky na nekončící cestě za vizí a hodnotami. Prostředkem k dosažení cílů je nám splnění **úkolů**. Prací na nich jsme již u **realizace**.

Smyslem celého líčení posloupnosti od hodnot až po realizace je navození otázky o tom, jak plynulá je tato posloupnost v případě naší organizace či nás samotných. Máme vůbec vizi? Nechodíme do práce jen pro sehnání obživy? A pokud vizi máme, nakolik je čitelná v našich cílech a v tom, co děláme? Neutápíme se v množství rutiny a dílčích cílů, aniž bychom postrádali smysl? Nevznášíme se naopak ve výšinách, aniž bychom byli s to naše vzdušné zámky snést na zem? Neztrácíme tvář v tvář smělé, nadčasové vizi odvahy ke každodenním činům? Kdo z nás může říci, že má tyto otázky uspokojivě vyřešeny?



???

Přítom vyřešení těchto otázek stojí za to. Máme-li vizi, pak skutečnost, že se změni dílčí podmínky pro její realizaci, nás tolik neohrozí (v diagramu jde o nárůst svobody). Řečeno

s Nietschem: „Kdo ví proč, snese každé jak.“ Mít vizi a vyšší cíle nás také činí tvořivými. Známe-li a chceme-li cíl, pak je-li jedna cesta neprůchodná, máme důvod hledat další, hledáme cesty, jak by věci šly zařídit, místo toho, abychom hledali důvody, proč to nejde.

Zajímavý je ale také přechod od cílů k úkolům. I zde jsou mezi lidmi velké rozdíly. Někdo potřebuje jasně určeno co, kdy a jak má dělat, jiný by takové „vedení za ručičku“ nesnesl a vyžaduje prostor pro to, aby stanovených cílů mohl dosáhnout po svém. Dokonce někteří (ti, kteří mají vizi?) vyžadují i prostor pro stanovování si vlastních cílů.

K tomu je dobré své vize sdílet a sladovat – povídáním, filosofováním, pravidelnými strategickými setkáními, společným sněním. Je-li v organizaci jasno v základním směřování, pak ani skutečnost, že jsme zcela různí, nemusí nikterak znepokojovat, ba naopak může být brána jako výhoda (viz níže - vzájemné doplňování se rolí). Jde o onen neopakovatelný zážitek, že jsme na jedné vlně, přestože jsme každý z jiného těsta. Naopak chybí-li společné základní směřování, pak i u lidí, jež jsou si velmi podobní, hrozí rozchod, protože je jen otázkou času, kdy je proud okolností rozestrká od sebe.



Vrátíte-li se k cvičení „pyramida identity“ z kapitoly 1.4.1, pokuste se na něj znovu podívat s optikou poslušnosti hodnoty – realizace. Je v organizaci zabudována vize a směřování k ní? Lze to vysledovat i z konkrétních činů?

V diagramu 3 jsou také zachyceny schopnosti a předpoklady pro účinné definování jednotlivých úrovní z úrovní jim nadřazeným. Škola rozvíjí (odvážíme-li se v to doufat) informace, znalosti, intelekt a tvořivost (věci nutné k definování úkolů z cílů) – a vůli (potřebnou k realizaci úkolů). Zřídka, pokud vůbec, se zabývá rozvíjením představivosti a cílenou kultivací osobní vize, kterou ke smysluplnému a hodnotnému životu potřebujeme snad nejvíce.

Zanedbávaná je také schopnost definovat si cíle, i manažeři si ji musí pracně osvojovat až v průběhu kariéry. Přestože je známo, jak mají kvalitně stanovené cíle vypadat, dnes a denně jsme svědky buď podceňování se, přeceňování se, či vágnosti cílů a jejich vytracení do ztracena.

Dobře stanovený cíl je polovina úspěchu, musí však být **SMART**. Tedy:

Specifický („zaběhnout stovku za 10 vteřin“, nikoli „rozvoj fyskultury“)

Měřitelný (za 10 vteřin)

Akceptovatelný

Realistický (no, raději za 14 vteřin... I tak je to pro mě výzva)

Termínovaný (do roka a do dne, ne „někdy“)

Někdy namísto „realistický“ je uváděno slovo „relevantní“. Realistický cíl označuje cíl, který je dosažitelný. Na cíl, který je formulován nereálně (když zaběhneš stovku za 10 vteřin, dostaneš 1 milión korun) následuje reakce neakceptování. Je-li formulován třeba i směle, ale realisticky (zaběhnutí stovky za 14 vteřin a 100.000 Kč) pravděpodobnost vyzkoušení se zvyšuje, cíl je akceptovatelnější. (dle Hroník, 2002a)

V případě nutnosti dělby práce bychom měli přidat ještě **určení osobní odpovědnosti**, aby to nevypadalo jako v následující slovní hříčce:



Bylo nebylo, byl jednou jeden „tým“ a v něm čtyři členové, kteří se jmenovali Každý, Někdo, Kdokoliv a Nikdo. Jednoho dne bylo třeba cosi udělat a Každý si byl jist, že to Někdo udělá. Mohl to udělat Kdokoliv, ale Nikdo to neudělal. Někdo se rozzlobil, protože to přece byla práce pro Každého. Každý si myslel, že by to mohl udělat Kdokoliv, ale Nikdo si neuvědomil, že to Každý neudělá. Nakonec Každý obviňoval Někoho, že Nikdo neudělal to, co mohl dělat Kdokoliv.

Hovoříme-li o vizích, je těžké vyhnout se nařčení z velikášství či snilkovství. Nemusíme však po sobě chtít zázraky na počkání (mimočodem jde o typické přání chronicky neúspěšných a neurotických lidí), ale spíše vytrvalý každodenní drobný posun. Stejně jako když se zeptali ono

příslivečného vetchého starce, jak dokázal sám přejít Himaláje, a on jim odpověděl: “Udělal jsem krok. Pak další. Pak ještě další a spoustu dalších.“ Velké řeky jsou napájeny nesčetnými drobnými přítoky...

Ať již hovoříme o rozvoji osobním či rozvoji větších či menších skupin lidí, platí, že cíle nemusí být příliš velké, musíme je však stále mít před očima tak, abychom se s nimi mohli konfrontovat a nelhat si do kapsy.

1.5 Nároky a přínosy týmové práce

Římské pravidlo:

Ten kdo tvrdí, že něco nejde dělat, by neměl překážet tomu, který to dělá.

Jak se vám zamlouvá následující představa startu týmu?

Tak nám končí leháro! Nastupuje jasně určený a změřitelný cíl, jehož nesplnění nepůjde zahrát do ztracena. S těmi lidmi, se kterými na tom máme pracovat, se za chvíli budeme znát jako své boty a nic se nebude dát okecat, protože v tak těsné blízkosti bude zřejmé, jestli se mi něco povedlo, nebo ne. Zatím se mi vyplácelo tvářit se neprůstřelně a dokonale, tady mi to ale baštit nebudou. Spoustu věcí jsem si vždy byl(a) zvyklý(á) dělat po svém, teď budu muset brát ohledy na druhé a co to jen půjde se budu muset tvářit mile či alespoň přijatelně. Ba co víc, bude ode mě očekáváno, že se budu dle svých nejlepších sil snažit vycházet vstříc a ještě se permanentně snažit na problém dívat optikou těch druhých. Vyjadřovat své nápady a názory veřejně mě vždycky trochu znervózňovalo, ale budiž, aspoň to bude mít štávu. Koneckonců mi ti lidi můžou být ukradení ... No, vlastně zase tolik ne, vždyť s nimi mám trávit celý rok a to 8 hodin denně. Přesčasy nepočítaje. Přesčasy!?! Těm se zřejmě taky nevyhneme. A když si vezmu, že po práci se ještě budu muset dost intenzivně věnovat angličtině a tomu hroznému statistickému programu a během roku absolvovat asi šest víkendových školení No hlavně abychom to ve zdraví přežili a nepozabijeli se tam.

Co zkusit nasát vidinu týmové práce z jiného soudku?

Tak nám konečně přiklepli ten grant a můžeme to rozjet! Po měsících útrpného papírování a nadbílání papalášům z ministerstva je to konečně tady! Aby taky ne, vždyť tohle u nás nikdo pořádně nedělá a kdyby nám ani tohle neschválili, tak to už je fakt na odstěhování se. Sice se pravda nepředali, ale to už v průběhu nějak dofinancuju. A jestli náhodou ne, tak kus toho prostě někde prodáme a dotáhnem to. Sám jsem zvědavý, kam nás ten výzkum zavane, tahle problematika je pole neorané. Už jsme se o tom bavili a trochu nás až mrazí při představě, že se to povede a po páru letech z toho vyroste středně velký výzkumák zařazený do té vychvalované evropské sítě těchhle pracovišť. Ale co, zkusit se to musí, ztratit není co a asi je to lepší, než si někde povzneseně hrát na frajera a jen přednášet. A taky se těším na práci s Pepou a Eliškou, není nad spolužáky z výšky!

Oba uvedené pohledy na týmovou práci jsou pravdivé a v konečném důsledku záleží hlavně na nás, kterému z nich dáme přednost. I když se nám poštěstí žít onen druhý pohled, neznamená to, že bychom měli přestat být realisty a rozumně si nehlídat poměr toho, co do práce dáváme a co dává ona nám. Konečně zápal a nadšení zpravidla nevydrží napořád a to, co zpočátku žilo hlavně z nich, časem vyžaduje také úmornou každodenní práci a kus disciplíny.

Zajímavé na srovnání obou těchto přístupů je, že v případě toho prvního již není zřejmě k nárokům týmové práce co více dodávat, zatímco u druhého je potřeba přínosy z týmové práce ještě dodatečně vyjmenovat. Je to dáno oním blaženým zapomináním na sebe sama, jež přináší intenzivní zaměření se na cíl, na lákavou představu a povznášející vizi. Filozofové jej nazývají

sebetranscendencí. Zkrátka musí přijít nějaký pisálek, aby přínosy z týmové práce plynoucí je vyjmenoval za ty, kteří na podobné věci nemají čas, protože je žijí:

Na prvním místě ve výčtu možných přínosů práce v týmu bychom uvedli radost z dobře udělané práce a směřování za něčím, čemu věříme. Velkým tématem je hrdost na náležení k tomuto a ne jinému týmu („já jsem někdo, protože se podílím na tomto projektu, jsem členem tohoto týmu“) a z ní plynoucí sebedůvěra. Opojný pocit a v naší zemi nepříliš častý. Po delší době pobývání s lidmi a společném překonávání nesnází se může dostavit i jakýsi pocit blízkosti k nim, jakýsi pocit druhého (ne-li dokonce prvního) domova. Vzpomeňme naše letce z druhé světové války – během ní prožívali nejdrsnější, ale také nejkrásnější léta svých životů – bojovali za vysoké ideály, umírali, byli obdivováni a milováni, byli Někým. I po více než půl století se scházejí, vzpomínají, svým způsobem zůstali v druhé světové válce. Konečně v intenzivně pracujících týmech se lze mnohému naučit, profesně v nich značně vyrůst.

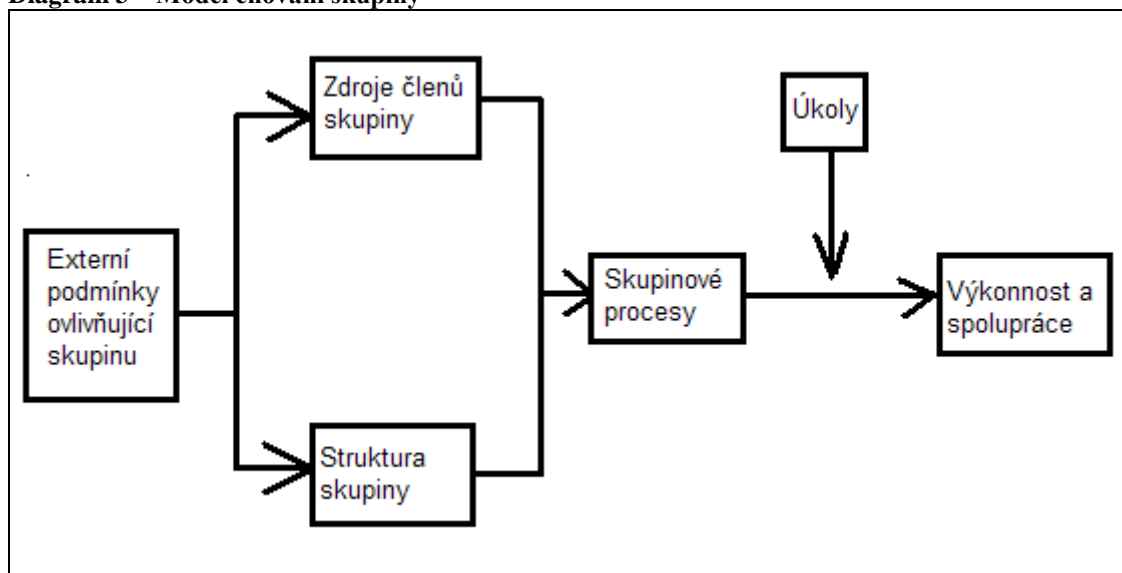
SHRNUTÍ PRVNÍ KAPITOLY

V první kapitole jsme vymezili **tým jako malou skupinou lidí, jejichž dovednosti se vzájemně doplňují a kteří jsou oddáni společné vizi. Intenzivně pracují na dosažení jasných cílů, jež k naplnění této vize směřují.** V pracovním světě jde o speciální (a bohužel ne tolik častý) případ pracovních skupin, které se mají vyznačovat výraznou orientací na dosažení stanovených cílů, jež jsou mimořádné co do náročnosti a nutnosti koordinace pracovníků s různou profesní a osobnostní výbavou. Zpravidla je pro týmy dále příznačná vysoká soudržnost, sehra-
nost a hojná a otevřená komunikace. V praxi se vyskytují nejméně čtyři hlavní druhy týmů: týmy poradní, produkční, projektové a akční. V základech vysoké výkonnosti a synergie týmů leží následování žádoucí vize, přijetí odpovědnosti členů týmů za celkový týmový výkon a zákaznická orientace. Druhým kořenem je síla přijetí „mezi nás“ a ztotožnění se s žádoucí skupinou, jež navíc dokáže jednotlivci poskytnout náležitě ocenění a respekt. Práce v týmu se může stát velkou profesní i osobní příležitostí, zpravidla však vyžaduje nemalou investici energie a času.

2. Fungování týmů

Proč se skupiny a týmy liší v podávaném výkonu? Proč to, co jedna skupina zvládne, nezvládne skupina jiná? A proč když už dvě skupiny zvládnou tentýž úkol, mohou být nebetyčné rozdíly v eleganci a pohodě, s jakými se k výsledku dospělo? Odpověď je komplexní – od schopností členů skupiny, přes velikost skupiny, její sebranost, zvládání konfliktů až po podporu, jíž se týmu dostává zvenčí. Náznak struktury se do myriády těchto dílčích odpovědí na položené otázky se snaží vnést Robbins a Coulter (2004) prostřednictvím následujícího diagramu:

Diagram 3 – Model chování skupiny



Pod jednotlivými oblastmi v diagramu se skrývají zhruba následující proměnné:

- Externí podmínky: Pravidla nadřazeného celku - firemní strategie, hierarchie moci, formální omezení, rozpočet, materiální zázemí, kritéria výběru zaměstnanců, systém řízení a hodnocení výkonu, kultura organizace. Tento trs proměnných byl se dal shrnout do známého úsloví: „*Není radno močit proti větru.*“
- Zdroje členů skupiny: schopnosti, vlastnosti a postoje členů skupiny – technické, lidské, koncepční. „*Bez mouky koláče neupečeš.*“
- Struktura skupiny: Role, normy, statusy, velikost skupiny, role vedoucího. „*Nejdříve se ptejme CO chceme dosáhnout, teprve potom JAK.*“
- Procesy ve skupině: Způsoby komunikace, způsoby rozhodování, styl vedení, zvládání konfliktů. Stádia vývoje skupiny. „*I orchestr složený ze samých talentů není k poslouchání, jestliže není sladěn.*“
- Povaha úkolu: Náročné, nenáročné. Jednoduché (rutinní) či komplexní. Tvořivé a tvořivost nevyžadující. Krátkodobé, dlouhodobé. Konvergentní, divergentní. „*Týmy zde nejsou kvůli snadným úkolům.*“

Postupně projdeme těchto pět oblastí fungování týmů, abychom v příští kapitole mohli poskládat odpověď na otázku: „Co dělá tým efektivním?“

2.1 Zdroje členů skupiny

Bez mouky koláče neupečeš
Jiří Plamínek (2005)

Řetěz není o nic silnější nežli jeho nejslabší článek

Skupina ještě nikdy nic nevymyslela, jedinci ano. Práce ještě nikdy nebyla udělána skupinou, ale jedinci. Skupina leda může pro jedince vytvořit vhodné podmínky a vyburcovat ho k výjimečným výkonům. Sehraný tým začátečníků dokáže leccos, ale zdaleka ne všechno. Výběru vhodných lidí do týmu a rozvoji jejich dovedností přístupu k práci je proto zapotřebí věnovat náležitou pozornost, chceme-li skutečně dosahovat excelentních výsledků.

2.1.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje využitelné v pracovním světě Plamínek (2004) rozděluje do tří obecných kategorií:

- **Vlastnosti** – popisují, jaký člověk je. Jsou převážně vrozené, obtížně měnitelné a tedy to, co s nimi můžeme dělat, je poznat je, aby byly lépe předvídatelné. V podstatě žádná vlastnost není horší nebo lepší – každá je využitelná v jiných situacích. Pak například i choleriky oceníme například v případě ohrožení či pokud půjde o to praštit do stolu a pustit se s vervou do nutných změn. Pro týmovou práci o vlastnostech platí, že rozmanitost lidských povah usnadňuje dělbu rolí a produkuje různost pohledů na problém. Považuje se tedy zpravidla za výhodu. Nepochopení či nezvládnutí rozdílnosti lidí se však může stát výraznou brzdou spolupráce.
- **Postoje** mají vyjadřovat jedincovu snahu, ochotu, loajalitu – tedy to, co chce a čemu věří. Žádoucí postoje nemusí být samospasitelné, nejsou-li doprovovzeny patřičnými schopnostmi (viz lidové rčení o „snaživých blbcích“). Postoje nemusí být snadné měnit, ale v zásadě to jde. Pro tým fungující ve vysokých obrátkách je samozřejmě nezbytné, aby jeho členové byli náležitě vyhecováni a přijímali zodpovědnost za celkový týmový výsledek.
- **Schopnosti** zaměstnavatele zajímají zřejmě nejvíce. Vyjadřují to, co člověk ví a dovede. To, jestli budou zužitkovány ve prospěch organizace, záleží na jedincových postojích.

Na trhu práce samozřejmě existuje poptávka po žádoucích schopnostech a postojích pracovníků. **Žádoucí postoje** na základě své firemně-poradenské praxe Plamínek (2004) jmenuje takto:

- Pod ochotu přispívat ke stabilitě organizace spadají:
 - **odpovědnost,**
 - **spolehlivost** a
 - **integrita.**
- Ochotou přispívat k dynamice se rozumí:
 - **flexibilita,**
 - **samostatnost** a
 - **kreativita.**
- A konečně je požadována i **loajalita**, což znamená:
 - akceptace (firemních) myšlenek (např. i myšlenky týmu),
 - akceptace vlastní role,

- akceptace firemní kultury.

Lze říci, že v uvedeném seznamu je esence soudobých požadavků na přístup k práci platný prakticky ve všech oborech. Samozřejmě jedna věc jsou prohlášení v náborovém letáku a druhá v organizaci skutečně požadované postoje. Například kreativita bývá často v praxi „odměňována“ přidáním další práce, protože převládá mínění, že když dotyčný kreativec vymýšlí zlepšovací, znamená to, že se nudí či jde o „podezřelého ptáčka“. Rozdíl mezi perspektivními a ohroženými společnostmi je však v tom, že ty první se nadšení, kreativitu a oddanost věci a firmě nejen že naučily využívat, ale i aktivně podporovat a rozšiřovat.



Máte nějakou vlastní zkušenost s rozporom v deklarovanych požadavcích na přístup lidí a v tom, co se po vás nakonec skutečně vyžadovalo? Čím byl tento rozpor dán? Byla tato Potěmkinova vesnice vytvářena záměrně nebo neuvědomovaně? Může takový rozpor organizaci nějak ohrozit do budoucna?

Pro již stabilizované a efektivně pracující podniky, které začínají směřovat k jedinečnosti a nenapodobitelnosti produktu jakožto záruce budoucí prosperity, začíná být klíčová loajalita, oddanost pracovníků. Chceme-li po lidech špičkový výkon a kreativitu, nemůžeme je neustále kontrolovat. Vnější kontrola a vnější motivace (peníze a různé odměny) začínají ztrácet dech a jako rozhodující se ukazuje být vnitřní motivace – aby lidé pracovali tak nějak sami od sebe, z přesvědčení a aktivně. Nově příchozí samozřejmě nepochopí a nepřijmou firemní filozofii za svou hned, procházejí různě dlouhým **adaptačním procesem**. Jak tento zkrátit a zefektivnit by vydalo na samostatnou kapitolu. Určitá doporučení vzešla výše v pasáži o loajalitě k týmu.

Požadované schopnosti můžeme rozdělit také do tří hlavních kategorií:

- **„Tvrdé“** – tj. přímo související s odborností v tom kterém oboru - vědomostní základ a řemeslné dovednosti. V hierarchii organizace jimi nutně musí disponovat zejména lidé v operativě – tam kde se přímo vyrábí či se poskytují služby. Čím dále samozřejmější profesní výbavou se stává také zvládnání výpočetní techniky a jazyková výbava nutná pro ten který obor.
- **„Měkké“** – tj. především dovednost vycházet s lidmi, ale i se sama sebou (psychohygiena). Těmito dovednostmi musí oplývat zejména lidé na střední řídicí úrovni, neboť tvoří most mezi top-managementem a operativou a jsou z obou stran, obrazně řečeno, mezi mlýnskými kameny často i neslučitelných požadavků.
- **Strategické, koncepční**. Ty leží někde uprostřed mezi tvrdými a měkkými schopnostmi. Vyžadují znalost oboru i lidí v něm, ale hlavně širší, mezioborový pohled a představitost. Proto se znalost trhu, předvídání jeho potřeb a budoucích pohybů konkurence i oboru ose tvrdé – měkké schopnosti vymyká a stojí samostatně. Strategické a koncepční schopnosti musí mít především top-management.

Nás v těchto skriptech zajímají především ony měkké dovednosti. I zde je dnes na pracovníky kladena celá řada požadavků. Jejich členění může být mnoho, přidržíme se dle našeho názoru výstižného Plamínkova (2004) členění:

- Komunikační dovednosti
 - Sdělování, prezentace
 - Naslouchání, empatie
 - Vedení porad
- Dovednosti v horizontálních vztazích mezi lidmi
 - Vyjednávání
 - Zvládnání konfliktů
 - Týmová spolupráce
- Vedení lidí

- Motivace jednotlivců
- Usnadňování spolupráce
- Využívání lidských zdrojů

S velkým odstupem za touto „velkou trojkou sociálních dovedností“ pak má pro potřeby zvládnání pracovních požadavků dle jmenovaného autora ležet ještě zvládnání stresu a psychohygienu, odhad druhých lidí, znalost a zvládnání sebe sama (zde zejména tzv. time-management). Ne v každé profesi jsou potřeba všechny vyjmenované měkké dovednosti, navíc každý obor a firma se budou lišit dle toho, jakou kombinaci těchto kompetencí a v jaké míře zvládnutosti bude nárokovat. Nicméně i tak toho není málo, co by měl (post)moderní zaměstnanec zvládat a schopnost spolupracovat v týmu je jen jedním z požadavků.

2.1.2 Schopnost práce v týmu

Není důvod si myslet, že budeme-li členem pracovního týmu, bude se po nás vyžadovat pouze dovednost rychle „zapadnout do party“ a efektivně spolupracovat. Na to je praxe příliš košatá – jednou je potřeba něco odprezentovat, hned na to něco vyjednat, tu na někoho delegovat úkol, jindy mu být vrbou, kumpánem, koučem a případně i čestným protivníkem ve sporu. I proto se nám nezdá příliš smysluplné vyčleňovat schopnost práce v týmu jako samostatnou dovednost stojící co do úrovně významu vedle dovedností právě uvedených. Schopností práce v týmu rozumíme spíše jednotlivým sociálním dovednostem nadřazený pojem, jež v sobě shrnuje jak sociální dovednosti bezprostředně relevantní k práci v týmu, tak i myšlenky práce v týmu přející celkový přístup. Seznam žádoucích dovedností a postojů není nikterak pevně definován, už proto ne, že nároky každého týmu budou jedinečné.

Zahrádkové (2005) týmová práce v mnohém splývá s efektivní spoluprací. Tvrdí, že ze své podstaty neumíme spolupracovat a každý se tomuto umění musíme učit. To podle ní konkrétně znamená:

- Být ochoten pracovat na sobě a revidovat některé dosud zaběhané postupy a pravidla, pokud již neslouží dostatečně.
- Být ochoten poskytnout a přijmout zpětnou vazbu.
- Být ochoten opravdu slyšet jiný názor (nikoli pouze poslouchat a přitom neslyšet).
- Být si vědom, co je cíl spolupráce.
- Respektovat, že jsme různí a máme své pravdy.

Uvedené požadavky míří spíše do oblasti postojů, přístupu k věci, než k jednotlivým sociálním dovednostem. Tomu se do jisté míry nevyhnul ve svém seznamu ani Krüger (2004). Jeho seznam dovedností nutných k práci v týmu je prezentován jako tabulka k sebezposouzení a posouzení druhými osobami. Autor se v tomto výčtu opírá o své bohaté zkušenosti firemního poradce, čímž jeho seznam nabývá na praktičnosti a věrohodnosti co do vystižení nejpodstatnějších dovedností. Na druhou stranu je škoda, že jej nijak blíže neokomentoval a neprovázal k poznatkům jiných autorů. Také nemusí být zřejmé, co se jednotlivými položkami jeho inventáře přesně myslí (viz např. „zpětnovazební informace“).



Opět se v představách vraťte do některého z vašich týmů, jehož jste kdy byli součástí a jehož fungování jste dobře poznali. Pokuste se sami ohodnotit dle uvedených posuzovacích kritérií. V druhém kroku můžete požádat o posouzení vaší osoby někoho jiného z týmu, kdo vás měl možnost sledovat a dobře poznat. Není-li někdo takový po ruce, nabízí se možnost podívat se na sebe sama ještě tak, že si představíte, jak by o vás asi ona osoba vypověděla. Zaznamenáte nějaké rozdíly v těchto dvou pohledech? Čím by mohly být dány? Chtěli byste se, po přehlédnutí vašeho profilu, do týmu?

Požadavky	Sebehodnocení					Hodnocení osobami jinými				
	++	+	0	-	--	++	+	0	-	--
Otevřená komunikace										
Poskytování informací										
Zpětnovazební informace										
Přijímání idejí, námětů, myšlenek										
Vnášení znalostí, poznatků do týmu										
Vypracovávání 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										

Možnosti využití uvedeného posuzovacího inventáře se nabízí zejména při zvažování vhodnosti přizvání jednotlivých osob do týmu či ke hrubému zmapování oblastí dalšího jednotlivcov rozvoje. Rozhodně je třeba upozornit, že jde o pouhý nástin toho, čeho je možné, avšak nikoli nutné si všítat. Rovněž není nikterak stanovena nějaká norma nutná pro zvládnutí práce v týmu. Notná dávka zdravého rozumu u a uzpůsobení vašim konkrétním podmínkám je tedy zapotřebí! Navíc hodnota těchto výsledků je závislá na kvalitě úsudku posuzovatele, čili nejde o žádnou přesnou psychodiagnostiku!

Není bez zajímavosti, že Krüger (ibid.) při sestavování týmu radí zaměřit se na schopnost týmové práce ještě před zhodnocením odborné způsobilosti a osobnostních profilů jednotlivých kandidátů. Doslova píše: „*Kdo už sám dopředu ví, že těmto požadavkům neodpovídá nebo odpovídat nehodlá, neměl by se do týmové práce vůbec pouštět. Vyvíjet nátlak zvenčí nebo přemlouvat někoho k týmové práci proti jeho vlastnímu přesvědčení pak jen naprosto spolehlivě vede k oboustranné frustraci.*“ (2004: 39)

2.1.3 Osobnost v týmu

Po zvážení odborné způsobilosti a ochoty a schopnosti pracovat v týmu se při sestavování týmu doporučuje zohlednit i osobnost kandidáta vzhledem k možnostem jeho uplatnění v týmu. Personalisté se při výběrových řízeních drží zásady „výběr jako transplantace“. Nevybírání se nejlepší uchazeč, ale nejvhodnější. Podobně jako u transplantace je třeba transplantovat orgán, který organismus přijme („stejnou krevní skupinu“), nikoli ten nejvýkonnější či největší. Někdy se od budoucího zaměstnance očekává, že bude nositelem změn v organizaci či týmu. I tehdy je ale třeba vybrat člověka, kterého organizace jako organismus přijme. Podobně jako transplantované srdce změní chod celého organismu, ale musí být tělem přijato (dle Hroník, 1999).



Osobní autorova zkušenost. Po proběhlém výběrovém řízení personalistka vede následující rozhovor:

„Gratulujeme, naše nároky jste beze zbytku splnil. Bohužel jsme se po dlouhé debatě s kolegy shodli, že vás nepřijmeme. Z rozhovorů i z psychotestů vyplynulo, že jste hodně náročný na sebe i druhé. Souhlasí?“

„... Souhlasí.“

„Víte, my už tady jednoho takového kolegu máme. Je pro nás velkým přínosem, protože nám nedovolí usnout na vavřínech. Ale druhého takového bychom v tom našem kolektivu asi nerozdýchali.“

Pro pracovní život bývá s úspěchem využívána výtečná typologie MBTI (viz Čakrt, 1996). Pro její rozsáhlost se jí budeme věnovat zvláště v semináři. Zde pro představu uvedme, že se zabývá takovými situacemi, když se na pracovišti sejdou například:

- „studení čumáci“ a lidé se srdcem na dlani;
- lidé, kteří potřebují nevyrušovat a ti, kteří potřebují přemýšlet tím, že mluví;
- lidé, jež vyžadují přesnost a ti, kterým stačí přibližnost, dojem;
- chaotici versus lidé s potřebou pevného řádu;
- lidé se smyslem pro detail a lidé se smyslem pro celek a odporem k detailům;
- ti, kteří nefungují bez pravidel a ti, kteří naopak vyžadují volnost;
- ti, kdož potřebují věci uzavřít a přejít k něčemu jinému a ti, kteří vědomí, že se k úkolu ještě mohou vrátit.

Pomineme-li nejrůznější nasazené špióny top-managementu, kariéristy, intrikány a do týmu „uklizené“ průšviháře, pak co do osobních vlastností a rysů bývá problém do týmu zintegrovat lidi s pomalým pracovním tempem, nesamostatné, příliš ulpívající na nepodstatných detailech („hračkové“); dále lidi výbušné, interpersonálně necitlivé, příliš dominantní či chronicky nekonformní. Tedy lidi, kteří o těchto svých slabých stránkách třeba i ví, ale i přes svou snahu je nejsou s to výrazněji ovlivnit.

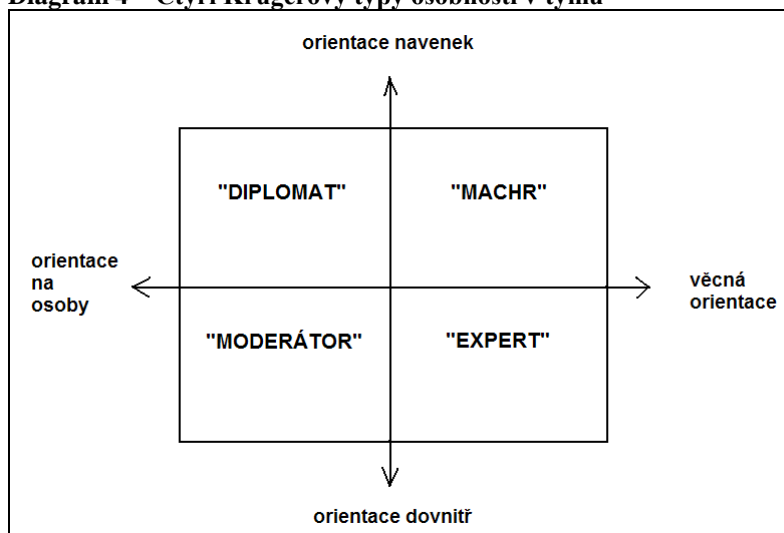
Samozřejmě je na místě otázka, jak se i do vysoce výkonných týmů mohli dostat lidé s takto nevyhovujícími povahami. Předně proto, že se to nemuselo na první pohled rozeznat. Z druhé díky tomu, že do týmu nebyli vybráni, ale v týmu byli nějakým řízením osudu „ocitnutí“. A konečně třeba i proto, že tuto svou nevýhodu mohou vydatně vynahrazovat jinými přednostmi. Pokud se tito lidé ve funkcích a v týmu dokáží udržet dlouhodobě, většinou to není náhodou a stojí zato tento pozoruhodný rozpor prozkoumat.



Zřejmě nikdy nezapomenu na vyprávění jednoho ze svých učitelů o panu šéfovi prodejny galanterním zbožím, jež se událo ještě za první republiky. Tento pan šéf prodejny zdědil i se třemi prodavačkami. Sám se této živnosti původně věnovat nechtěl, ale okolnosti tomu nějak chtěly. Pan vedoucí byl, po pravdě řečeno, hulvát a neurvalec – kvůli sebemenšímu chybičce dokázal prodavačky seřvat až k pláči. I před zákazníky. Při prudkých výlevech vzteku neměl daleko k mrtvici. Městečko si o tom vyprávělo. A přece ani jedna z prodavaček neodešla, ba dokonce na pana vedoucího nedaly dopustit! Jak je to možné? Snad proto, že jako jeden z mála živnostníků široko daleko v době krize udělal vše proto, aby je nemusel propustit. Když rodinu jedné z prodavaček potkala tragická nehoda, byl první, kdo se nabídl s pomocí a pomohl velmi štědře. Anebo proto, že když do krámu vkročil obtížný zákazník, byl první, kdo nedovolil, aby se do „jeho děvčat“ někdo „navážel“?

Přímo pro účely týmové práce Krüger (2004) navrhuje jednoduchou, praktickou, ale pouze opět pouze velmi orientační typologii členů týmů založenou na tom, zdali jsou spíše orientováni na lidi nebo na věci (horizontální osa) a zdali zohledňují spíše vnitřní procesy v týmu, nebo jdou za naplněním cíle tak, jak si jej zadal objednatel (orientace navenek - vertikála).

Diagram 4 – Čtyři Krügerovy typy osobností v týmu



Popis těchto čtyř osobnostních typů (a tak trochu i rolí) v týmu, jejich přínos i rizika pro tým shrnuje následující tabulka:

Tabulka 3 – Silné a slabé stránky čtyř Krügerových osobnostních typů v týmu.

Osobnostní profil	Silné stránky z hlediska týmu	Slabé stránky pro tým
Diplomat	Rychle vybudovává kontakty v týmu a pro tým navenek; entuziasmem strhává s sebou ostatní; je flexibilní; umí prezentovat a prodávat práci týmu navenek.	Jeho nadšení snadno ochabuje; protiví se mu detailní práce; má sklon k sólování.
Machr	Cíle bere vážně; výkonově orientovaný; rozpoznává souvislosti; pracuje strategicky, plánovitě a tvrdě; pobízí ostatní.	Odvrací se, nebo se stává agresivním, pokud ostatní nesdílí jeho nápady; sklon k autokracii či k přílišné soutěživosti.
Moderátor	Integruje; vybalancovává různé zájmy v týmu; moderuje; usměrňuje procesy v týmu, aniž by pro sebe vznášel nároky na vedoucí roli.	Výkonově nevalný; může ztratit ze zřetele cíl; sklon chovat se jako guru.
Expert	Přichází věcem na kloub; vnáší nové myšlenky; vytyčuje cíle; postupuje projektově, organizovaně a plánovitě; nepostrádá cit pro detail.	Když na to přijde, dovede jít na věc až příliš tvrdě a zajistit si spolupracovníky pro prosazování svého záměru; Může mít sklon být „hračička“.

Zařazení do určitého typu neznamena, že bychom nedokázali v týmu zastat i roli typu jiného. Znamená jen naši preferenci, tíhnutí. V jednotlivých situacích si mohou jednotliví členové týmu tyto role i vyměnit – „machr“ bude moderovat, „expert“ reprezentovat a prodávat, „diplomat“ se může angažovat v řešení nějakého problému atp.

Autoři píšící o týmové práci upozorňují, pro sladění týmu není tolik důležité co nejpřesnější popsání osobnostních profilů jeho členů či užití „té správné“ typologie, ale zodpovězení si pomocí některé z nich na následující otázky (zde citované dle Krügera, 2004) tak, aby nám odpovědi na ně dávaly smysl a pomáhaly nám v práci v týmu a s týmem:

- Jaký osobnostní profil má nebo má mít vedoucí týmu?
- Jaké osobnostní profily tým potřebuje?
- Jsou v dosavadním složení týmu některé profily nedostatečně zastoupeny, resp. jiné přezastoupeny?
- Jaké konflikty mohou vznikat mezi jednotlivými osobnostmi v týmu?

- Jaká dělba práce se nabízí s ohledem na profily, které jsou momentálně k dispozici?
- Vyskytují se v týmu dominantní osobnosti, které by ho mohly rozbít, resp. ochromit?

Těmito otázkami po složení skupiny se již dostáváme k tématu další podkapitoly.

2.2 Struktura skupiny

Libo tuto podkapitolu ve zkratce? Závody Formule jedna. Závodní stroj řídí jeden jezdec, ale mohl by se závodů účastnit, kdyby za ním nestála armáda techniků, trenérů, sponzorů? Úkoly jsou rozděleny (role), to, jak se věci dělají (a teorie, proč tomu tak je) se dlouhým zkoušením doladily k dokonalosti (normy), rovněž se ví, jaká je optimální velikost celého ansámblu tak, aby nikdo nechyběl ani nepřekážel (velikost skupiny), a ač jsou oceňováni všichni zúčastnění, někteří jsou přece jen po zásluze obdivovanější, respektovanější, upřednostňovanější a zvýhodňovanější (statusy) a v ideálním případě je tento pořádek chápán a respektován. Tým šlape jako dobře namazaný a seřízený stroj. Maximální koncentrace a vypětí, jde o setiny vteřin. A nakonec na stupních vítězů v obrazovce vidíme zase jen toho jezdce.

Existuje nějaká zkušenost, jak takovou strojovnu týmu seřídít co nejefektivněji a s ohledem na předmět činnosti, povahu řešeného úkolu i lidí, jež jsou k dispozici? V zásadě lze říci, že ano. Nečekejme však příliš, chcete-li zbudovat svůj tým, stejně do značné míry začnete prošlapávat neprošlapané. Trocha teorie může být mapou, díky níž nebudete muset bloudit zase tak moc.

2.2.1 Role v týmu

*„Chtěl bych být v týmu, kde mají všichni stejný cíl a stejné schopnosti,“ zasníl se Neúspěch.
 „Tam už přece jsi,“ zasmál se Úspěch.
 „To jen v týmu, kde všichni chtějí totéž, ale umí různé věci, pro tebe není místo.“
 Jiří Plamínek (2005)*

Rolemi je myšlen soubor očekávání o tom, jak se má člověk chovat a přistupovat k věcem, dostane-li se na určitou pozici. Hayesová (2005) pozoruje v historii bádání o rolích v týmu dva přístupy. První považuje roli za cosi, co na sebe vezmeme jako na divadle (taková byla i původní idea tohoto konceptu v sociologii), odehrajeme a příště podle potřeby sehraje roli jinou. Druhá větev se vydala směrem ke ztotožňování situačních rolí se stabilnějšími rysy osobnosti řídicí se heslem, že není náhoda, že určití lidé častěji zaujímají určité role a jiné nikoli.

Příkladem prvního přístupu je přehled rolí podle Benneho a Sheatse (1948, dle Hayesové, 2005):

Tabulka 4 – Role v pracovních skupinách

Role zaměřené na úkol	
Iniciátor	přichází s novými nápady, které se vztahují k problému nebo jeho řešení
Hledač informací	klade důraz na fakta a další informace od ostatních
Hledač názorů	vyzývá k vyjádření postojů a pocitů kolem diskutovaných myšlenek
Zpracovatel	vyjasňuje a rozpracovává názory předložené ostatními
Koordinátor	integruje informace přicházející ze skupiny
Kormidelník	směruje diskusi a vrací ji k tématu, když se od něj skupina odchýlí
Hodnotící kritik	používá standardy k hodnocení výsledků skupiny
Hybatel	povzbuzuje skupinu, aby jednala
Procedurální technik	stará se o rutinní úkoly, jako je zajištění materiálu nebo zásob
Zapisovatel	vede záznam o aktivitách skupiny a zapisuje poznámky ze schůzí

Role zaměřené na budování a udržování skupiny	
Povzbuzovatel	Povzbuzuje ostatní, aby se zapojili
Mediátor	pokouší se řešit konflikty mezi členy skupiny
Hledač kompromisů	pokouší se nabídnout členům, kteří jsou v konfliktu, oboustranně přijatelná řešení
Strážný	reguluje tok informací tak, aby se všichni členové mohli vyjádřit
Normovač	určuje standardy a termíny skupinových aktivit
Pozorovatel	objektivně komentuje atmosféru interakcí ve skupině
Stoupenec	přijímá myšlenky ostatních a drží se skupinové většiny
Role zaměřené na sebe	
Agresor	snaží se prosadit ve skupině tím, že napadá ostatní
Brzdíč	snaží se brzdit veškeré aktivity skupiny a odmítá jít se skupinou
Hledač uznání	pokouší se vyzdvihovat vlastní úspěchy, aby získal pozornost skupiny
Zpovědník	využívá skupinu k tomu, aby se vypořádal s osobními problémy
Playboy	vtipkuje a odvádí pozornost od úkolu
Vládce	snaží se skupinu ovládnout
Hledač pomoci	snaží se vyvolat soucit tím, že vyjadřuje vlastní nejistotu či neschopnost
Obhájece vlastních zájmů	donekonečna prosazuje vlastní přání

Vidíme, že rolí je mnoho. Nás pochopitelně nemusí být v týmu 25, některé role si vzhledem k povaze řešeného úkolu můžeme dovolit vypustit, ale hlavně jednotliví lidé mohou (a také to často dělají) zastávat více rolí najednou. Po přehlédnutí tabulky možná začíná být zřejmé, že při popisu rolí je usilováno abstrahovat nad povahu konkrétní práce v tom kterém týmu či skupině – jistě není v detailech srovnatelná náplň práce chirurgického týmu a dejme tomu štábu filmařů. Avšak v obou těchto týmech nějakým způsobem protékají informace, rodí se nápady i nálady, jsou urovnávány spory. Teorii rolí jde o to zachytit tyto univerzálně se vyskytující úkony a jejich rozdělení. Jejich rozdělení v týmu se může a nemusí krýt s formální dělbou práce a popisy práce u jednotlivých funkcí.

Prakticky nám typologie týmových rolí mohou posloužit především k reflexi otázky, zda-li něčeho nemáme v týmu příliš a něčeho zase málo. Například můžeme pomoci těmto přehledům rolí dospět k závěru, že tým šlape na plné obrátky za splněním stanoveného cíle, ale už příliš nevěnuje pozornost vnášení nových myšlenek, zlepšováků či starání se o dobré vztahy v týmu (což by se v dlouhodobém horizontu mohlo vymstít).

Výhodou uvedeného seznamu rolí je možnost definovat roli na základě jasně popsateľného chování, vyvarovat se přílišné „dojmologie“ a spekulací. Tak je dobrou pomůckou pro ty, kdo s pozorováním a hodnocením týmů začínají, vede ke kázi a pozornému registrování událostí. Zajímavé z hlediska týmové práce je rovněž to, že rozdělení rolí do tří větších celků dobře koresponduje s tzv. Adairovými kruhy – modelem popisující dobré fungování týmu jako rovnováhu zaměření se skupiny na úkol, na procesy, které se dějí ve skupině a na zájmy jedinců. Tento model podrobněji vysvětlíme v následující podkapitole o dynamice týmů. Také nás v rámci přístupu, z něž uvedené schéma vychází, nikdo nenutí v dané roli setrvalovat a ani v nich křečovitě držet druhé. Lidé si mohou role volně vyměňovat. Nevýhoda je zřejmá – rolí je mnoho, těžko si je lze zapamatovat a tudíž i účinněji použít při reflexi práce týmu. Někdo by také mohl postrádat určitou hloubku, nejsou-li zohledněny osobnostní rysy či stabilnější vzorce projevů individua.

Pokud se má pracovní skupina nazývat týmem, určitě by v ní měly být eliminovány projevy rolí zaměřených na sebe. Ty de facto popisují patologie, nefunkčnost v týmu.



Slovo patologie je vyhrazeno až pro výrazně přebujelé, setrvalé a jasně zhoubné projevy tendencí, jež v nás každém normálně jen neškodně dřímají. Hranice mezi zdravým a nezdravým však může být někdy neostrá. Součástí našeho sebepoznání je i zmapování těch náznaků patologična, jež jsou v nás a k nimž v pouhých slabých náznacích tendujeme (aniž bychom byli skutečně patologičtí). Tato upřímnost k sobě přináší ovoce – známe-li se i včetně svých stinných stránek, můžeme si na sebe dát větší pozor, můžeme lépe předcházet problémům a jsme snesitelnější pro své okolí. Snad se tedy po tomto entré neurazíte, když si vám dovolíme nabídnout následující cvičení:

	<p><i>Je dost dobře možné, že jste se nikdy fakticky nedopustili některých z projevů popsaných v rámci rolí zaměřených na sebe (v tom případě upřímně gratulujeme). Možná vás ale ve slabé chvíli napadlo, že jste měli chuť udělat to či ono, nebo jste se přistihli, že vaše první, podvědomá reakce vykazovala některé z popsaných rysů. Byli byste na základě těchto vašich náznaků s to si říci, že některým z rolí zaměřených na sebe máte tendenci sklouzávat? Veřejně to říkat nemusíte...</i></p>
--	--

Dnes zřejmě nejužívanější typologií týmových rolí je typologie Meredith Belbina. Ta vychází z druhého, psychometrického přístupu, jenž se snaží spojovat popisy rolí se stálejšími charakteristikami jejich nositelů. Jednotlivé role tak, jak jdou v následující tabulce odshora dolů, přibližně popisují průběh řešení týmového úkolu – od generování nápadů, přes jejich opONENTURU a rozhodnutí se pro některou variantu, až po sehnání zdrojů, realizaci akce a její dotažení. Speciální roli má „týmový hráč“, jenž jako dobrá duše týmu napomáhá urovnávání sporů a nedorozumění mezi členy týmu a „koordinátor“, jenž dohlíží na všechny kroky procesu, vytyčuje cíle a dohlíží na jejich splnění. I zde platí, že jedna osoba může zastávat více rolí, nebo více osob může zastávat jen jednu roli.

Tabulka 5 – Belbinovy týmové role

Role	Činnosti	Osobnostní rysy
Chrlíč nápadů (Plant)	přichází s návrhy a novými myšlenkami, proniká do podstaty věci	individualista, vážný a erudovaný, neortodoxní, intelektuál
Rejpal (Monitor-evaluator)	analyzuje problémy a složité otázky a návrhy, hodnotí přínos ostatních	střízlivý, inteligentní, rezervovaný, objektivní, racionální, nevzrušuje se
Režisér (Shaper)	vyhledává vzorce ve skupinové diskusi, tlačí skupinu k rozhodnutí pro jednu z variant	úspěšný člověk, napjatý, netrpělivý, společenský, hádavý a provokativní, dynamický
Vyhledávač zdrojů (Resource investigator)	přináší informace zvenčí, vyjednává s okolím	zvědavý, mnohostranný, společenský, novátorský, komunikativní
Týmový hráč (Team worker)	poskytuje podporu a pomoc ostatním	společenský, citlivý, orientovaný na tým, nerozhodný
Realizátor (Implementer)	Proměňuje slova a myšlenky v činy	tvrdohlavý, praktický, tolerantní, svědomitý
Dotahovač (Completer-finisher)	zdůrazňuje potřebu dodržování termínů a cílů, plnění úkolu	perfekcionista, vytrvalý, svědomitý, důkladný, úzkostný
Koordinátor (Co-ordinator)	ujasňuje cíle, pomáhá rozdělovat role, odpovědnost a povinnosti, formuluje skupinové závěry	klidný, průměrná inteligence, důvěřující, nestraný, disciplinovaný, pozitivní myšlení, sebevědomý

(sestaveno dle Hayes, 2005 a Plamínek, 2004)

Belbin na základě svých výzkumů manažerských týmů ukázal, že úspěšné týmy tvoří směsice různých jedinců a různých rolí. Tvrdil dokonce, že schopný manažer by měl zajistit přítomnost všech rolí a chybě-li, měl by ji doplnit přizváním někoho dalšího. Takový návrh svědčí o tom, že důraz přesouvá jinam: spíše než jako dočasný postoj chápe koncept role jako konzistentní vzorec, který platí pro všechny skupiny a váže se k určitým jedincům a jejich charakteristikám. To u některých skupin platit může, u jiných nikoli. Osobnostní profil popsaný Belbinem u daných rolí může v jednotlivém případě odpovídat skutečnosti a v jiném ne. Zkrátka snaha svázat příliš pevně roli s povahou jejího nositele nelze. Řečeno obrazně, lidé mohou své masky vyměňovat, byť některé jim budou na tváři sedět lépe a jiné hůře. (dle Hayes, 2005)

Belbin vytvořil i test k vyhodnocení preferované role, nicméně ten byl podroben ostré kritice kvůli přílišné obecnosti svých otázek a „ipsativnosti“ své konstrukce. Obecnost otázek (např. „Když pracuji na projektu s ostatními...“) může vést k nedorozuměním a nekonzistentnosti výsledků – tím více, čím větším počtem týmů lidé prošli a uvědomují si jejich rozdíly i své rozdílné role v nich. Ipsativnost testu znamená, že jeho výsledky lze použít pouze k naznačení popisu chování a rysů dané osoby, nikoli však už k jejímu srovnání s ostatními lidmi či určení míry její kompetentnosti v té které roli. Je to dáno tím, že respondent má v Belbinově testu mezi několika tvrzení rozdělit určitý počet bodů. Preferované stránky osobnosti tak vyjdou vždy jako

silné, a méně preferované jako vždy slabé, třebaže ve srovnání s ostatními lidmi by reálné respondentovy kompetence v obou v testu srovnávaných rolích mohly být silné, nebo také obě slabé. Belbinův test je tedy nutné brát s jistou dávkou obezřetnosti - vypovídá snad o našich tendencích, tíhnutích, nikoli o míře našich dovedností. Navíc, jak už jsme napsali, osobnostní profil přiřazený k jednotlivým typům na vás může, ale také nemusí sedět.

Na závěr pro milovníky metafor jedna typologická pikanterie: model týmových rolí „**Buldozer – sanitka – ponorka**“. Role buldozeru neznamená nic hanlivého – kdo ji na sebe vezme, ten se snaží skupinu posouvat, „hrnout ji“ dále – ať již ve smyslu generování nápadů, rozhodnutí se pro některý z nich, realizaci. Bere zodpovědnost za to dovést skupinu odněkud někam. Stanovuje cíle, kontroluje jejich naplnění, naléhá a táhne skupinu. Role sanitky obnáší objíždění nejakutnějších průšvihů – ať věcně realizačních, či emocionálně-vztahových. Konečně role ponorky s sebou nese hluboké ponoření se do problému a tím také možná i ztrátu kontaktu s tím, co se právě děje na hladině. Z perspektivy hlubin však nějaké drobné vlnky kdesi daleko jsou však většinou jen bouří ve sklenici vody, to podstatné se odehrává hlouběji. Občas se ponorka vynoří pro čerstvý vzduch a také zjistit, co se děje na hladině. To je právě okamžik, kdy se z ní dá vymámit nějaká nadčasová myšlenka, kterou stojí za to následovat. (dle Lebeda, 2004)

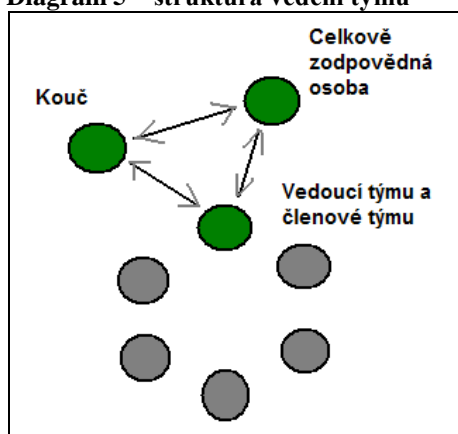


Ve kterých situacích si umíte představit použití spíše typologie týmových rolí dle Benneho a Sheatse, kdy typologii Belbinovu a kdy model buldozer – sanitka – ponorka?

2.2.1.1 Struktura odpovědnosti v týmech

Při abstrakci k psychologizujícím pojetím rolí v týmu bychom neměli zapomínat na reálnou strukturu funkcí a odpovědnosti za tým a v týmu. Jasná domluva o tom, kdo a) ručí za přísun vstupů do týmu, b) za výstupy z týmové práce a c) za rozvoj týmu, zabrání zbytečným nedorozuměním a tomu, aby se z práce na projektu stal nekonečný příběh či dokonce historie neúspěchu. Krüger (2004) navrhuje následující názvosloví funkcí v týmu vyjádřené následujícím diagramem:

Diagram 5 – struktura vedení týmu



Celkově odpovědnou osobou bývá vedoucí oddělení, jež zřizuje projektový či produkční tým, vedení společnosti či nějaký řídicí výbor. V praxi jsou tyto řídicí úlohy někdy delegovány i na vedoucího týmu (vedoucí oddělení = vedoucí týmu). V takovém případě je důležité, aby mezi týmem a takovýmto vedoucím v dvojroli panovala značná důvěra. Celková zodpovědnost dle Krügera zahrnuje:

- stanovování a změny zadání pro tým,
- dohodu o cílech, kontrolu, rozborů a hodnocení (controlling),

- osobní odpovědnost vůči vedoucímu týmu a členům týmu.

Koučink může převzít některý zkušený a kvalifikovaný vedoucí pracovník nebo externí poradce. Koučování týmu zahrnuje:

- metodickou podporu vedoucímu při rozvíjení týmu,
- podporu týmu u těch, kdo nesou celkovou zodpovědnost za tým,
- poradenství pro tým a jeho jednotlivé členy v případech osobních problémů nebo konfliktů.

Vedoucí týmu nenese žádnou disciplinární odpovědnost. Jako „první mezi rovnými“ je zodpovědný:

- Dovnitř týmu za koordinaci, moderaci, poradenství a usměrňování konfliktů,
- Navenek za vyjednávání a reprezentaci, popřípadě prezentaci týmu a jeho výkonů.

Členové týmu mají odpovědnost:

- informační – tj. za aktivní vzájemnou přípravu a poskytování všech důležitých poznatků a dat,
- procesní – za aktivní spoluvytváření dílčích kroků v týmové práci,
- a odpovědnost za výsledky vlastního dílčího úkolu a celkový výsledek týmu.

2.2.2 Skupinové a týmové normy

Každá skupina lidí, žije-li a pracuje-li spolu dostatečně dlouho, si vytváří vlastní systém hodnot a pravidel. Jejich akceptování nám život ve skupině usnadňuje, nedodržování komplikuje. Tyto normy vyjadřují co je správné, co dělat a co nedělat. Vytváří se mnohdy nevědomě, silou zvyku a velkou měrou se na nich podílí charakter vykonávané práce a očekávání ze strany managementu (týkající se například dochvilnosti, přesnosti, rozsahu společenského vyžití během pracovní doby, provozovaných rituálů (kouření, pití kávy), doporučeného oblečení, požadované práce přes čas a i rozpoznání, kdy už bylo vykonáno dost.)



V historii managementu jsou slavné tzv. Hawthornské studie. Elton Mayo s kolegy zkoumali ve 30tých letech v chicagských továrnách vliv intenzity osvětlení na výkonnost pracovníků u výrobních pásů. Překvapilo je, že výkonnost se zvyšovala i tehdy, když už světla nepřibývalo, a zjistili, že to bylo dáno nebývalou měrou pozornosti, jíž se pracovníkům v podobě přítomnosti výzkumníků dostávalo. Z dnešního pohledu jde až o úsměvné zjištění, nicméně tehdy jejich studie způsobila průlom v přemýšlení o řízení lidí. Studií, které tehdy v oněch továrnách provedli, bylo více. Jedna z nich, týkající se haly instalace přípojek, přímo vypovídá o skupinových normách. V hale instalace přípojek byla produktivita pozoruhodně stabilní – nezvyšovala se, i když výzkumní pracovníci změnili podmínky, ale ani se nesnížila. V tomto oddělení pracovalo 14 mužů, kteří měli za úkol připojovat dráty ke spínačům, jež se měly stát součástí telefonů. Výzkum ukázal, že těchto čtrnáct mužů utvořilo pevnou skupinu s vlastními normami, jimiž se musel každý z nich řídit. Z přímého pozorování a z rozhovorů s jednotlivými členy skupiny se Mayovi podařilo vyvodit čtyři odlišné principy, které výrazně určovaly, jak se měli členové skupiny stavět k práci:


1. Členové skupiny by neměli pracovat příliš mnoho.
2. Členové skupiny by neměli pracovat příliš málo.
3. Členové skupiny by neměli sdělit komukoli v pozici autority nic, co by mohlo způsobit některému z kolegů problémy.
4. Členové skupiny by neměli udržovat odstup od ostatních členů skupiny nebo se nad někoho povyšovat.

„Záhada“ setrvalé stabilní výkonnosti byla rozluštěna. (dle Hayesové, 2005)

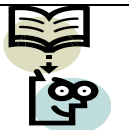
V hale instalace přípojek z pohledu vedení podniku nepanovaly špatné normy (produktivita byla stabilní), ale pravda ani ne zrovna nejprůběžnější (montéři se nepředřeli a mnoho infor-

mací či nápadů od nich také nebylo možno získat). Jistě si umíme představit skupinu s pravidly nahrávající k větším výkonům, ale i skupinu, jejíž pravidla jdou i přímo proti zájmům organizace (např. vězeňská klika). Také si na uvedeném příkladu povšimněme, že vytvořená pravidla většinou mají svůj smysl – není divu, že se montéři, kteří se v době hospodářské krize obávali o své místo, semkli a „hráli na jistotu“.

Z toho plynou pro práci se skupinami a týmy dvě ponaučení: Předně bychom měli znát pravidla, podle nichž se v nich hraje, a funkci, k jaké tato pravidla slouží. A za druhé, chceme-li tato pravidla měnit, málokdy to jde přímým apelováním. Snazší je nastavit podmínky tak, aby stará pravidla přestala mít své opodstatnění a mohla se vytvořit pravidla nová. V případě montérské skupiny by to znamenalo přesvědčit ji, že zvedne-li se výkonnost, nebude nikdo propuštěn z důvodu nadbytečnosti a mohou si vydělat více. Je pravda, že u některých hodně vystrašených, vyhořelých či do zákopové války uvrhnutých skupin může být proces navazování vzájemné důvěry a vybočování ze zajetých kolejí značně dlouhý, pokud vůbec za daných podmínek možný. O čem je teď vlastně řeč? Zkuste se vžít do situace popsané v následujícím rámečku.

	<p><i>Počínaje zářím 2005 na našich základních školách vstoupil v platnost tzv. „Rámcový vzdělávací program“. Ten dává školám dosud nebyvalý prostor k vytváření si vlastních učebních osnov a plánů a k mnohem většímu mezipředmětovému propojení. Lze říci, že hlavní vůdčí ideou této radikální školské reformy je omezení pasivního příjmu učiva ve prospěch rozvoje dovednosti aktivního nakládání s informacemi a rozvoje dovedností skutečně potřebných pro život (např. práce s informacemi, prezentace, spolupráce, tvořivost atd.) Zkrátka velmi chvályhodná iniciativa. V praxi mnohde naráží na neochotu učitelského sboru dělat věci jinak, dělat věci navíc a dělat na nich s kolegy kantory. Představte si, že jste ředitelem/ředitelkou jedné takové základní školy, kde učitelský sbor je z 95% tvořen ženami, ze dvou třetin z lidí středního a předdůchodového věku a z 80% z dávno vyhořelých kantorů, kteří ve škole odbudou jen to nejnnutnější a prchají domů. Vztahy zde panují naoko přívětivé, ve skutečnosti hašteřivé a pomlouvачné, na nikom už za ta léta „nezůstala nit suchá“. O spolupráci a přesčasech nemůže být řeč. Vy si přesto kladete ten smělý cíl vytvořit do tří let z vaší sborovny fungující, spolupracující kolektiv, který bude vyučovat moderně, mezipředmětově, podle vlastních osnov a materiálů, škola se stane vyhlášenou a nebude mít ani přes klesající populační křivky potíže s udržením počtu žactva. Jak na to? V jakých krocích? Které informace byste ještě jako řešitelé této úlohy potřebovali? Které zdroje (finanční, lidské, politické, mocenské ...), v jaké podobě a množství?</i></p>
---	---

Jindy se skupinové normy mění poměrně dramaticky a může být o ně pěkná tahanice. Děje se tak v době ustavování skupin a při velkých, zásadních změnách.

	<p><i>Kurzy GO! jsou vícedenní seznamovací výjezdní setkání při zahájení docházky na střední školu a mají u nás již více než desetiletou tradici. Místo toho, aby noví spolužáci seděli první týden v lavicích, jedou do přírody, intenzivně se v ní hýbou a poznávají se z nejrůznějších stránek. Často se o druhých dozví i věci, které by ve škole neměli šanci zjistit. Taková společná zkušenost má potenciál výrazně urychlit vývoj školní třídy jako fungující skupiny, je překonána počáteční nejistota ve vztazích a mají šanci být ustaveny zdravé vztahy a pravidla v třídním kolektivu. Taková je alespoň představa zúčastněného třídního učitele a týmu realizujících instruktorů. Ovšem příjždějící 15letý člověk má zájem se v novém kolektivu dobře uvést, neztrapnit se, zmapovat si terén nové třídy i třídního, zapařit a případně sbalit nějaký ten protějšek. Vypuká tahanice o vznikající pravidla smečky. Nezvyklé úkoly před účastníky kladené jsou pro ně na jednu stranu kýženou příležitostí se předvést a uvést, na druhou stranu mohou představovat riziko ztrapnění se. Stane se proto pravidlem jejich bojkotování, nebo přijímání? Aktivita, nebo pasivita? Bude vyjadřování se před druhými snadné, přirozené a běžné, nebo trapné a spojené s obavami ze zesměšnění? Soudní dospělí nevidí rádi, když mládež kouří. Začnou proto natruc kouřit i ti, které by to do té doby nenapadlo, nebo skupina nazná, že na tom není nic obdivuhodného a těch pár vášnivých kuřáků má vlastní problém? Budou moc být vztahy k druhému pohlaví „jenom o tom jednom“, nebo bude možné přátelství navazovat svobodně i bez komplikací erotickým prvkem? Jsou učitelé a vůbec dospělí „potvory“, proti kterým je třeba se semknout, nebo je možné jim důvěřovat a v krizových okamžicích se moci na ně obrátit?</i></p>
---	--

Samozřejmě, že vysoce výkonný a dobře fungující tým by se měl co do pravidel v něm panujících lišit od pouhé skupiny laxe spolupracujících sólistů. Týmové normy bývají zaměřené

na úkol, na to, co je třeba udělat. Oceňují ty činnosti a postupy, které staví na efektivní a důkladné spolupráci, a obsahují sankce pro ty aktivity, které efektivitu či kvalitu snižují. Vzájemné pomáhání si je samozřejmost, nikoli cosi výjimečného. Podobně přicházení s nápady a inovacemi. Též se cení rozmanitost dovedností a přístupů, neboť je chápáno, že může přispět ke zdaru celé skupiny. (dle Hayesové, 2005)

2.2.3 Status

Whistlerův zákon

Nikdy není jisté, kdo má pravdu, vždy je však jisté, kdo je šéfem.

Status znamená pozici jedince ve skupině co do uznávanosti a projevované úcty. Ta se může, ale nemusí krýt s formálně ustanovenou hierarchií – umíme si kupříkladu představit uznávaného šéfa, ale i šéfa jen formálního, za kterého de facto vládne někdo, kdo je skutečně vybaven autoritou. Status se netýká jen šéfů, ale všech členů skupiny – šéfové jej mají zpravidla vysoký, někdo střední a opovrhovaní členové zoufale nízký. Kritéria, podle nichž si jednotliví členové „rozebrali“ své pozice, odráží hodnoty a kulturu daného společenství. V tlupě lidoopů (a bohužel nejen tam) stojí na špici samec vládoucí největší silou a krutostí, v partě techniků pak třeba ten nejšikovnější či nejzkušenější z nich. Je zajímavé všimnout si vertikální vzdálenosti statusů mezi prvním a posledním z členů – ta může být značná (král vs. žebrák), ale i takřka nulová (zpravidla rovnostářská komunita žijící kdesi v ústraní či tým!) Druhou otázkou je, nakolik se společenství daří využívat potenciál svých členů, nakolik tito dostanou prostor. V tlupách, kde je vyžadována pouze síla a agrese, je zpravidla na intelektuální, estetický a mravní potenciál pohlíženo spatra, není-li přímo potlačován. Skrze otázky po vertikální rozpětí statusů a využívání potenciálu členů skupiny můžeme zkoumat tlupy zvířat, dávné civilizace, různé národy, firmy i zájmové spolky. Podrobněji se na možnosti analýzy kultury organizací podíváme v podkapitole o externích podmínkách fungování týmů.

Není náhodou, že autoři píšící o týmové práci se o stavech často ani nezmiňují. V dobře fungujícím týmu totiž mají vysoký status všichni na základě všeobecného pochopení jedinečného a těžko nahraditelného přínosu každého z členů. U někoho je jeho uznávanost založena na jeho odborných dovednostech, u jiného na schopnosti reprezentovat a prodat výsledky týmu, u dalšího na schopnosti bezkonfliktně a s dobrou náladou celou skupinu koordinovat. Je tedy dán maximální prostor pro projevení lidského potenciálu, který je tak různý, jak jsou různí jednotliví lidé, a tato různost je oslavována a velebena. Většinou je ustaven formální vedoucí, ten však není považován za někoho důležitějšího, ale za jednoho z nás. Vertikální rozpětí statusů je tedy u týmů minimální a „hraní si na hodnoty“ by rozjetý tým brzdilo. V dobrém týmu tedy není hrdinů a opovrhovaných, jsou v něm samí hrdinové. Možná i proto je vidina týmu tak lákavá, vždyť je to vlastně obraz „království Božího na zemi“.

Ve fungujícím týmu také nikdo nemá problém přijmout určitou nespravedlnost, když za výsledky práce sklídí vavříny třeba jen jeden z nich. Tento nositel věnce si na druhou stranu uvědomuje, že vavříny nepatří zdaleka jen jemu, ale celému týmu a kudy chodí, tudy to neopominá zdůrazňovat.

2.2.4 Optimální velikost týmu

Krüger (2004) o velikosti týmu říká, že by měl být dost velký na to, aby reprezentoval produktivní rozmanitost zkušeností, znalostí a zručností, a zároveň dost malý, aby výměna informací a názorů probíhala hladce. První kritérium nás navádí k co největší pestrosti týmu co do profesních zručností, osobnostní a zkušenostní vybavy tak, aby úkol mohl být s úspěchem zvládnut. Pod pět lidí jsou skupinky údajně méně tvůrčí, nežli s rozumným počtem nad čtyři lidi. Potenciálně bychom mohli velikost týmu nafukovat do nekonečna, ale tady nás velmi záhy omezí

rozpočet a požadavek efektivní komunikace. Co se jí týče, je vyzkoumáno, že ve skupině nad 11 lidí už se práce s týmem zvrhává spíše v přednáškové akci či se skupina rozpadá do menších, akčnějších skupinek. Při přetahování lanem prý až do sedmi lidí stoupá síla družstvem vyvíjená proporcionálně, přes sedm lidí pak již podproporcionálně – ve větším počtu lidí je problém táhnout přesně jedním směrem. Číslo 7 zřejmě představuje obecněji platnou hranici mezní efektivity pro daný tým, nad něj již dochází ke „schování se v davu“, snadnějšímu rozměňování zodpovědnosti a všechny procesy běží pomaleji. Tomu lze částečně předejít tím, že úsilí jednotlivců bude identifikovatelné.

Shrňme si tyto poznatky – V případě úloh vyžadující tvořivost a různost pohledů ne méně než 5 osob, pro efektivní komunikaci ne více než 11 lidí, raději 7 či počet blízký sedmi. Je-li ale úkol již více rutinní a jde-li o kvantitu, pak samozřejmě počet lidí může narůstat nad tyto počty.

2.3 Dynamika skupiny – celkový pohled

Karty rolí a statusů, vytvořených norem a psaných i nepsaných pravidel skupiny zdaleka nemusí být rozdány jednou provždy. Naopak jsme svědky častých a někdy i dramatických změn ve složení a velikosti skupin, kvality i kvantity podávaného výkonu, abychom jmenovali očividné změny. Samozřejmě uvnitř skupin to také vše, mezi členy týmu vznikají tenze i soudržnost, vše se během doby existence skupiny či týmu může hned několikrát výrazně proměnit. Kýžené synergické efekty nespahnou z nebe, skupina se k nim musí dobrat (někdy i zdoluhavým) vývojem. A jednou dosažená kvalita se může vytratit.

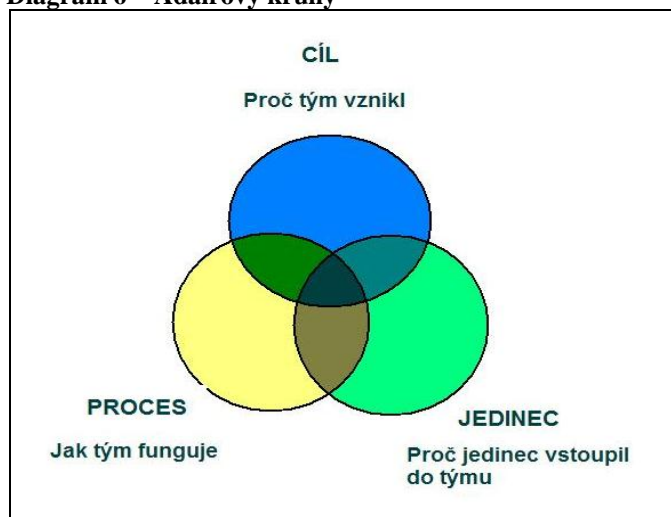
Při budování týmu nestačí zamíchat několik ingrediencí a říci, že je hotovo. Všechny skupiny si žijí do jisté míry svým životem. Tak jako rodiče stěží mohou říci o dospělých dětech, že je řídí, tak nemůžeme říci, že řídíme týmy. Ty je možné pochopit, vytvořit jim podmínky a mantinely, ukázat směr a možná nadchnout pro něj, ale to je tak všechno. To, co můžeme, je tedy dobře pozorovat a snažit se chápat – jednak abychom mohli ovlivnit alespoň to málo, co ovlivnit můžeme, protože neovlivnitelného zůstane pořád dost; a také abychom nebyli (tolik) překvapeni, až vzklíčená rostlina získá jinou podobu, než jsme si představovali.

Pomůckou v chápání vývoje skupin (a tedy i týmů jako speciálního případu skupiny) nabízí sociální psychologie, jež popisuje několik zákonitých stádií jejich vývoje. Těmi prochází každá nově vytvořená skupina a to v pevně daném pořadí. Délka pobývání v jednotlivých stádiích může být skupinu od skupiny různá (od hodin až po léta) a tato stádia nelze přeskočit. Bez vyřešení klíčových otázek daného stádia skupina nepokročí dále. Samozřejmě je možné se v kterémkoli stádiu zaseknout a nepokračovat dále, možné je dokonce i regredování do předchozího stádia. S příchodem nového člena se může struktura rolí a norem natolik proměnit, že skupina začíná procházet celý proces znova. Počet udávaných stádií se může lišit od autora k autoru, my se v této podkapitole pro přehlednost přidržíme vymezení stádií dle Zahrádkové (2005) doplněné o výklady jednotlivých fází dle Svatoše a Lebedy (2005) a Baye (2000):

1. vznik (starting),
2. formování (forming),
3. bouření, krize (storming),
4. stabilizace, normování (norming),
5. výkon, produktivita (performing),
6. uzavírání (closing) nebo
7. oživení (refresh)

Dříve, nežli se pustíme do popisu jednotlivých fází, dovolte, abychom vám představili názorné pomůcky pro porozumění silám, jež hýbou týmy. Jsou jimi tzv. **Adairovy kruhy** (dle Adair, 1993):

Diagram 6 – Adairovy kruhy



Modelem Adairových kruhů má být sděleno, že pro úspěšné fungování pracovních skupin a týmů je nutné sladění a průnik tří oblastí:

- **Cílů** – tedy důvodu, za jakým týmy vznikly (poskytnutí či poskytování produktu, služby, návrhu, projektu);
- Zohlednění **zájmů jednotlivců**, jež má jejich připojení se k týmu naplňovat. Tyto zájmy sahají zpravidla od zabezpečení stálého příjmu až po možnost sebe-realizace (viz Maslowova pyramida);
- A zohlednění **kvality komunikace, soužití a spolupráce** jedinců v týmu – tedy procesu.

Čím je průnik těchto oblastí větší, tj. čím více jsou ztotožněny osobní cíle s cílem organizace a zároveň sladěny s modelem vivendi společného vycházení a spolupráce, tím větší je potenciál týmu dosahovat excelentních výsledků. Model názorně popisuje situace nerovnováhy, jež mohou v práci s týmy nastat - dva z kruhů budou (ve větším či menším) průniku, zatímco třetí od nich bude vzdálen. Konkrétně jde o tyto situace:



Jsou sladěny cíle organizace (modrý kruh) a zájmy jedinců (zelený kruh), ale upozaděny vztahy a kvalita spolupráce. S nadsázkou můžeme hovořit o „gangsterské bandě“.



Jsou sladěny zájmy jedinců s tím, jak skupina spolupracuje a vychází spolu, ale závažný cíl se někde vytratil. „Společenský klub“.



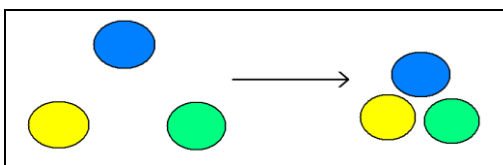
Cíle organizace jsou dosahovány účelným nastavením vztahů a komunikace, má to jen ten háček, že lidé zde nehodlají zůstat. „Kasárna“.

Nyní se pojdme věnovat jednotlivým fázím vývoje pracovních skupin, týmů.

VZNIK (starting)

Je fází, kdy se skupina schází – typicky je vybrán vhodný vedoucí, který shání vhodné členy. U dočasných projektů se koná se něco na způsob „ustavující schůze“, kde je představen cíl projektu, základní formální rozdělení úkolů, rolí a pravidel. U dlouhodobě fungujících týmů se obdoba této „ustavující schůze“ koná v určitých periodách, často v podobě nějakého rituálu. To pomáhá zintegrovat nové členy a připomenout základní nasměrování členům stávajícím, popří-

padě je toto nasměrování upraveno žádoučnějším směrem. V Adairově modelu se během této fáze výrazně sblíží (zatím však neprolnou) jednotlivé dimenze fungování týmu:

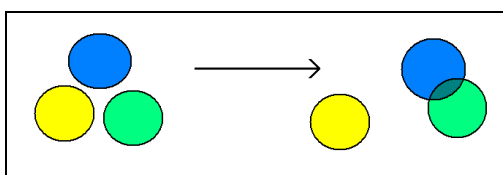


Tabulka 6 – Fáze vzniku

Procesy navenek	Výběr vedoucího Výběr členů týmu Definice formálních rolí Stanovení formálních pravidel Zasazení do kontextu organizace
Procesy uvnitř	Sebeprosazování se do týmu Aktivní nebo pasivní přístup k výběru Budu vybrán nebo ne je někdy chápáno jako „jsem dobrý, nebo ne“.
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	Vysvětlení pozic lidí a cílů týmu Spravedlivý výběr Otevřená komunikace s novými členy týmu Úvodní zahájení vedoucím týmu Zájem vedoucího o jednotlivé členy týmu Podpora pocitu sounáležitosti
Konzervace v této fázi hrozí když	Nikdy nevznikne tým Nezačne se pracovat
Co působí destruktivně	Neprůhledný výběr do týmu Manipulace při výběru Vytváření mylných očekávání Nejasné definování kompetencí a cíle

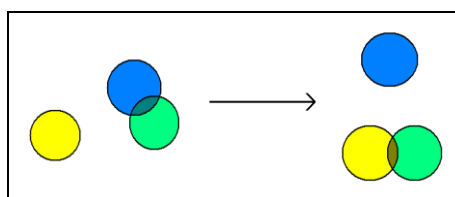
FORMOVÁNÍ (forming)

Po sejití skupiny se její členové „očíhávají“ a „oťukávají“, navazují první kontakty a vymezují si vlastní prostor, hledá se smysl existence skupiny. Skupina působí buď upjatě, či přehnaně uvolněně, úsměvy křečovité, hovory i konverzace se drží věcných, povrchních a bezpečných témat, spory jsou zahlazovány a „zametány pod koberec“, což vede k hromadění napětí. Zřetelná je snaha ukázat se v dobrém světle, jež je motivována touhou „aby mě přijali“ a doprovázená obavou „přijmou mě?“. Příznačná je tak roztržitost skupiny a individuální vystupování členů skupiny. Přestože je pro další úspěšný vývoj týmu klíčové rozvíjet týmové procesy (kdo, co, jak a proč bude dělat), skupina se věnuje řešení úkolů. Naráží však na bariéry nezorganizovaného, chaotického postupu plynoucího z neujasněných rolí a pravidel. Optikou Adairových kruhů dochází k upnutí se jednotlivců na cíl a k eskalaci napětí v oblasti procesů (viz žlutý kruh stranou).



Tabulka 7 – Fáze formování

Procesy navenek	Seznamování jednotlivých členů týmu Vyjasňování neformálních rolí a pozic Začátek práce
Procesy uvnitř	„Mapování terénu“, hlad po důvěrných informacích Ohlížení se po vůdci, jenž by umenšil nejistotu této fáze Uvědomění si, že s těmito lidmi opravdu budu trávit mnoho času Postupné sbližování Vymezování si vlastního místa i způsobu vzájemných kontaktů Snaha o příznivé přijetí Vyhýbání se ohrožujícím tématům, zastírání rozdílů, „útěk do akce“ Hromadění napětí
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	Podpora vzájemného poznání lidí, vytváření společných zážitků (např. zážitková seznamovací akce) Vzájemné setkávání Vytváření společných pravidel Vytváření milníků na cestě týmu Užití typologií pro vzájemné pochopení odlišností Podpora diskuse, zjišťování názorů členů, vyjasňování cílů Individuální plán rozvoje členů týmu Práce s motivací
Konzervace v této fázi hrozí když	Se nevytváří hlubší spolupracující vztahy Nepanuje-li důvěra Si lidé nejsou s to dát podporu Je obava z projevení se a řečení svých preferencí a nároků příliš velká Se stále dává pozor, aby někdo někomu „nešlápl na kuří oko“
Co působí destruktivně	Preferování určitých lidí co do informovanosti i přízně Hluboké psychologické rozbory lidí Přemíra kritiky Násilné a umělé vyvolávání konfrontací Šíření kuloárních a neověřených informací o členech týmu, vytváření černých ovcí Hodnocení lidí místo argumentů

BOUŘENÍ, KRIZE (storming)

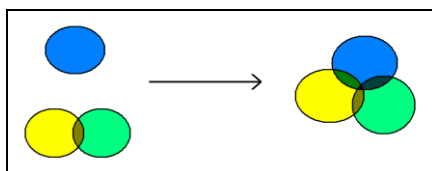
Ventilace nespokojenosti, přiznání existence konfliktů a snaha o jejich pojmenování a řešení jsou základní charakteristiky této fáze vývoje skupiny. Toto období také provází opadnutí euforie, přiznání faktu, že ne vše je ve skupině ideální. Mohou se dostavit pocity zklamání z nenaplněných očekávání. Objevují se první otevřenější zpětné vazby. Jde o moc, mohou se tvořit kliky, hledat zastánci pro jednotlivá stanoviska, vyskytuje se argumentace z pozice moci (já jsem starší, zkušenější, větší odborník atp.). Doba je plná ujasňování, vyjednávání a zaujímání stanovisek - emoce „lítají vzduchem“. Může se i dramaticky proměňovat struktura rolí ve skupině – osoby, jež vzbudily dobrý dojem a rychle zaujaly své pozice, mohou být nahrazeny méně okázalými, zato však dlouhodobě věrohodnějšími osobnostmi. Momentální frustrace členů může někdy ústít v hledání viníka a obracení se proti formálním autoritám. Řečeno s Adairem, vztahy se z větší části vyjasní, ale během tohoto vyjasňování šel úkol, pro který skupina vznikla, dočasně stranou (viz nákres výše).

Tabulka 8 – Fáze bouření

Procesy navenek	Vyjadřování rozdílných názorů Vyjadřování nespokojenosti Střety různých názorů, pracovní stylů a úhlů pohledu
Procesy uvnitř	Nové vyjasňování „sfér osobního vlivu“, řešení hierarchie Střet názorů a stylů Zvládání zlosti a agrese Counterzávislost (bouření se proti někomu, na kom jsme závislí – typicky proti vedoucímu týmu a autoritám) Vyrovnávání se se zklamanými očekáváními
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	Práce na konstruktivním řešení konfliktů Nesouhlas, konflikt a střet jsou v pořádku, pokud z nich vytěžíme konstruktivní závěr Myslet na společný cíl Otevřít pocit nespokojenosti a nesouhlasu a podpořit lidi v otevřeném vyjadřování názorů Vést k podívání se na problém očima druhých Konstruktivní zpracování chyb Práce na osobním rozvoji – objevování vlastních „slepých skvrn“ Připomínání přínosu jednotlivých členů a dosažených úspěchů Diagnostika typů osobnosti a přínosu jednotlivých členů
Konzervace v této fázi hrozí když skupina	Rezignuje na spolupráci Nepodává výkon ani nemá výsledky Motá se ve střetech Utápí se v kritice a hledání chyb Zahájí zákopovou válku dvou či více frakcí Hraje-li se hra na hledání černé ovce Uteče do bezpečné náruče diktatury
Co působí destruktivně	Neochvějně si stát za vlastní pravdou Umlčovat jiné názory Osočování a zpochybňování hodnoty druhých Brát si věci osobně Zapomenout na dosažené úspěchy a dobré stránky nás i druhých lidí Hra na hledání viníka, černé ovce

STABILIZACE (norming)

Do tohoto stádia se skupiny dostávají, podaří-li se jim konstruktivně vyřešit tenzi předchozí fáze, vyřešit zásadní konflikty a akceptovat nové rozdělení rolí. Nyní jde o ověření a zafixování nové struktury skupiny a o nastolení jasných pravidel spolupráce. Toto období je provázeno uvolněním napětí – ve skupině se již ví „kdo je kdo“, čím může přispět a kde jsou jeho rezervy. Potenciální vůdce přijímá svoji roli a je i akceptován skupinou. Poprvé je zažíván pocit pozitivní sounáležitosti ke skupině. Pohledy na skupinu a její možnosti jsou již realistické, bez nepatřičných ambicí nebo nemístných skepsí. Lidé se projevují otevřeněji, bez obav ze selhání a nepřijetí. Otevřenost spolu s realistickým pohledem na vlastní možnosti i náročnost problémů přináší do skupiny novou energii. Lidé se postupně přestávají věnovat vnitřním záležitostem skupiny, zaměřují svoji pozornost na dosahování cílů a zapojují se podle svých reálných možností do skupinové práce. Do této doby byla většina věcí spontánních, nyní začíná vznikat řád, což některým lidem nemusí vyhovovat, mohou se jeho zavádění bránit či odcházejí. Adairovy kruhy napovídají, že během této fáze se již sladěná skupina chápe úkolu. To neznamená, že by až do této doby nepracovala, ale že od nynějška má pro splnění úkolu lepší předpoklady.

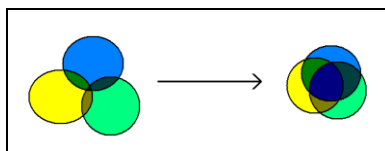


Tabulka 9 – Fáze stabilizace

Procesy navenek	Stanovování pravidel skupiny Stanovení a dodržení neformálních rolí Stabilizace kultury skupiny Uklidnění situace (různé názory budou přítomny stále, nyní ale víme a máme ozkoušené, jak je zvládat; známe se ze světlých i stinnějších stránek) Jak nejlépe využít to, co máme – zaměření se na efektivitu Hledání toho, co potřebujeme, abychom fungovali ještě lépe
Procesy uvnitř	Vzájemná závislost (já potřebuji tebe, ty mě a věříme, že dohromady to zvládneme) Vyjasňování jak blízko či daleko chceme mít jednotlivé lidi – tedy již ne hierarchie, ale vyjasnění rovnocenných pozic Akceptace členů týmu v jejich různosti Podpora určitých přístupů a pravidel Utvrdění skupinové kultury – nepsaných i psaných pravidel
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	Podporovat co nejvyšší konsenzus při stanovování pravidel Zohledňovat připomínky
Konzervace v této fázi hrozí když	Vznikne potřeba mít pravidla a postupy na všechno Se odhlédne od lidského faktoru Vznikne snaha o to, aby všichni vždy reagovali stejně
Co působí destruktivně	Přílišná standardizace všeho Přílišné zastávání se improvizace Neochota stanovit a rozhodnout pravidla Příliš liberální styl vedení („tak to někdo rozhodněte“) Mýtus o rovnosti Mýtus o nepotřebě vedení

VÝKON, PRODUKTIVITA (performing)

Jde o nejvýkonnější fázi života skupiny. V prostředí soudržné skupiny, ujasněné, vyzkoušené a přijímané struktury rolí a přijatých pravidel probíhá efektivní výměna informací a spolupráce, hledá se efektivnost a nová přidaná hodnota, je cítit společné nadšení z intenzivního a dařícího se zaměření se na cíl. Při řešení nových úkolů lidé rychle nalézají svoje optimální místo. Různost názorů je vnímána jako výhoda, s níž skupina umí konstruktivně nakládat. Konflikt je díky tomu nahlížen jako příležitost k rozvoji. Skupina si vytvořila i vhodné kontrolní mechanismy a mechanismy zpětné vazby, které úspěšně využívá. S jistou nadsázkou lze skupinu ve stádiu performingu označit za funkční rodinu s dobrými vztahy, jež se nemusí omezovat jen na pracovní život. V Adairově modelu dochází k ještě většímu prolnutí všech tří oblastí. To však v praxi zdaleka nemusí lineární a ukončený vývoj. Usilujeme-li o stálé zlepšování kvality našich produktů a služeb, pak vstupujeme na v podstatě nikdy nekončící a mnohdy spletitou stezku.



Tabulka 10 – Fáze produktivity

Procesy navenek	Intenzivní práce na projektu Maximální zaměření na cíl Vysoká koncentrace pozornosti Práce dobře seřízeného a namazaného stroje jako metafora fungování týmu Maximální využívání silných stránek jednotlivců Využívání různých úhlů pohledu a názorů na věc
Procesy uvnitř	Víme kdy a proč fungujeme dobře Rovnocennost Vysoká soudržnost týmu Využití potenciálu skupiny i jednotlivce
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	Jasně stanovené cíle a úkoly, kontrolní body, zpětná vazba Odměna skupiny Rozvoj individuálních schopností a dovedností Podpora osobnostního rozvoje Možnost změny práce, podpora tvořivosti Rovnováha pracovního a osobního života Zdravá fluktuace
Konzervace v této fázi hrozí nastane-li	Vyčerpání úkolu a ztráta smyslu existence týmu Vyhoření Ponorková nemoc Změna na zájmové sdružení Usnutí na vavřínech („my jsme nej, dále už nemusíme nic dělat“) Stereotyp
Co působí destruktivně	Stálé měnění cíle Ukáže-li se dosažení cíle jako zbytečné Rozhodování o nás bez nás Workoholismus – lidé neví, kdy přestat a jít domů Zaplňování času nesmyslnými úkoly („aby měli co dělat“) Závist („jsou moc dobří, musíme ten tým nějak změnit“) Ustrnutí v postupech, ztráta hravosti, tvořivosti a invence

UZAVÍRÁNÍ (closing)

Často přehlížená, nicméně důležitá fáze. Celkový dojem z účasti na projektu či v zaměstnání může být výrazně zkažen nevhodným závěrem, a naopak známe z vlastní zkušenosti, že přísloví „konec dobrý, všechno dobré“ má určitou platnost. Krom těchto dvou krajních variant existuje i střední (nikoli však zlatá) cesta „konce do ztracena“. Důkladné rozloučení se je důležité, nenecháme-li v sobě umřít jednu etapu, nemáme plnou kapacitu pro puštění se do etapy další. To platí o životních fázích, partnerském životě i o příslušnosti k pracovním skupinám.

Tabulka 11 – Fáze uzavírání

Procesy navenek	Dokončení projektu Hodnocení, závěry, odměny, oslava Loučení členů týmu, zakončení spolupráce Orientace mimo tento tým
Procesy uvnitř	Potěšení z úlovku, oslava Rozvolňování vztahů Přemýšlení, co dál
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	Napomoci v uvědomění si konce Vyhodnocovací akce Přeorientování se na další cíle a projekty
Konzervace v této fázi hrozí, nastane-li	Nechota dokončit projekt Neprožití oslavy (nedostaví se pocit uspokojení z dobře vykonané práce) Nekonečná oslava Nepřipuštění si smutku z ukončení práce týmu
Co působí destruktivně	Rovnovážné hodnocení kladů i záporů (v této chvíli jsou důležité úspěchy, poučení, nikoli kritika) Nekonečné rozbory úspěchů a neúspěchů Čekání na potvrzení konce od druhé strany (zadavatelů, nadřízených)


OŽIVENÍ (refresh)

U dlouhodobě fungujících skupin a týmů se postupně může práce stát známou, zaběhanou rutinou, ze spolupráce se stanou vzorce chování, energie se vytrácí, neboť pracovat s maximálním nasazením dlouhodobě nelze. Udržení v produktivní fázi přestává být záležitostí stále stoupající křivky a přechází v období vln úspěchu. Přichází zdravá míra fluktuace a podle stylu práce rutina, únava, stereotyp, předvídatelná práce a v horším případě vyhoření.

Tabulka 12 – Fáze oživení

Procesy navenek	Snaha o udržení produktivity skupiny Obměna skupiny Zlepšování, inovace, ale i prohloubení stereotypů Učení se, jak spolu žít dlouhodobě
Procesy uvnitř	Průběžné úspěchy i neúspěchy Únava Ponorková nemoc Stereotypy Vyhoření (burn-out syndrom)
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	Střídání odpočinku i intenzivní práce Inovace a práce se stereotypy Práce s motivací pracovníků (např. rotace pracovních zařazení)
Konzervace v této fázi hrozí, nastane-li	Ztráta energie a chuti ke změnám a k rozvoji Ztráta pracovního náboje a pocitu výzvy
Co působí destruktivně	Odmítání změn

Nejzazším negativním projevem dlouhodobě neuspokojující práce je tzv. „syndrom vyhoření“. Vyplatí se o něm vědět a mít jeho příznaky před očima jako výstražná světla.

	<p><i>Syndrom vyhoření je zpravidla definován jako zásadní a dlouhodobá ztráta nadšení a chuti do práce, jež zpravidla souvisí s:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • s přemírou rutiny, • dlouhodobou nespokojeností se stávajícím stavem, • únavou ze snahy pořád něco měnit, • únavou ze stálých změn, • únavou z náročné práce, • únavou z náročných vztahů na pracovišti. <p><i>(volně dle Hartl, 2004)</i></p> <p><i>Vaši ohroženost touto ztrátou nadšení na daném pracovišti či fakultě si můžete otestovat následující sérií otázek. Kolikrát si odpovíte ano?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Máte pocit, že na tomto místě vás už nic nového nepotká? • I když víte, že by něco mohlo jít lépe, nemáte chuť to změnit? • I když víte, že vaše výsledky klesají, je vám to jedno? • Pokud váš vedoucí (vyučující) očekává iniciativu, jako první vás napadne nezúčastněné: „Zase!“? • Ve svém volném čase přemýšlíte o své práci (studiu) jako o holení (nedá se to změnit, nebaví mě to a musím to vydržet)? • Kolegy (učitele) znáte jako svoje boty a hrajete hru „nechci nic od tebe a ty nechťj nic ode mě“? • Stala se chyba. Řeknete si: „Hmmm. No to se stává, to nech být.“? • Jste v práci (škole) chronicky podráždění? • Ztrácíte v práci (škole) snadno trpělivost? <p><i>Pokud máte dojem, že oněch „ano“ se vyskytlo přespříliš, můžete buď začít pracovat na změně pracoviště, či podmínek na něm panujících, či na svém přístupu k práci (studiu).</i></p> <p><i>(dle Zahrádková, 2005)</i></p>
---	---

2.4 Dynamika skupiny – jednotlivé procesy

V této podkapitole se podíváme na některé z procesů, jež se ukazují v životě týmů jako klíčové – předně na soudržnost a tenzi v týmech vznikající, na způsoby komunikace a rozhodování a s nimi spjatých stylů vedení, jež také mohou s vývojem skupin a týmů doznávat proměn. Pojednáme je odděleně, budme si však jisti, že spolu úzce souvisí. Styl, jakým je skupina vedena, co je od ní očekáváno a vyžadováno přímo ovlivňuje kvalitu a četnost interakcí mezi jednotlivými členy a způsoby, jakými dochází k rozhodování. Jsou-li tyto mechanismy funkční vzhledem k dosahování stanovených cílů, je skupina soudržnější, což zase zpětně posiluje nastolené způsoby vedení a komunikace.

2.4.1 Soudržnost a tenze v týmech


K představě fungujícího týmu neodmyslitelně patří jeho soudržnost, koheze. Tedy to, aby jeho členové k sobě navzájem pociťovali vazbu, měli k sobě blízko a táhli za jeden provaz. Je také vymezována jako souhrn všech důvodů, proč jedinec zůstává v dané skupině. Současně ale tým také potřebuje různost lidí a jejich názorů, aby si mohl být jist, že onen příslovečný provaz táhne skutečně správným směrem. Vyjadřování odlišnosti plodí tenzi, napětí, ba i konflikty. Všechny skupiny vybalancovávají poměr koheze a tenze pro jejich fungování potřebný.

Ideálně týmy a potřebují vysokou soudržnost a jednotnost v době, kdy je úkol realizován, ale také v době reflexe, rozjímání a rozhodování se kam dál! To proto, aby unesl tenzi, jež různost názorů a zájmů plodí. Koheze je tedy základ – při jejím nedostatku je výkon skupiny chabý a skupina se rozpadá, vyskytnou-li se odlišné názory a zájmy. Zároveň však nesmí být příliš silná či vynucovaná, aby nedusila tolik žádanou individualitu členů skupiny. (dle Kratochvíl, 2001)

Jaká míra koheze a tenze je potřebná pro ten který tým? Záleží na povaze práce a řešeného úkolu. Velmi zhruba můžeme říci, že potřeba soudržnosti týmu roste při zvládání úkolů:

- vyžadujících sladění mnoha úkonů mnoha lidí,
- vyžadujících vysokou koncentraci a vypětí sil,
- v časové tísní,
- při úsilí o stálé zlepšování kvality podávaných výkonů a poskytovaných produktů a služeb (nutnost výměny názorů a tedy zvládání tenze),
- při dlouhodobé spolupráci

Naopak tenzi zpravidla nemáme potřebu dosahovat, vzniká jako nežádoucí produkt jiné potřeby – potřeby výměny názorů při vylepšování kvality práce týmu. Tenze bývá tím větší, čím je povaha řešeného problému nejednoznačnější a zájmy jednotlivců protichůdnější. Snažíme se ji omezit, protože hrozí rozbitím týmu. Jsou však situace, kdy ji můžeme i chtít záměrně vyvolávat, například aby se rozbilo přílišné názorové unisono či chceme-li přimět členy týmu k přijímání větší zodpovědnosti, učení se novým věcem. Hrozí-li například podniku bezprostřední zánik, pokud se jeho zaměstnanci nere kvalifikují, pak vyvolání tenze příkazem, že do roka a do dne je třeba si osvojit A a B, jinak že nastane Y a Z, není zcela od věci. Pamatujme však, že zničit soudržnost týmu je mnohem snadnější, než ji vybudovat, a proto je s vyvoláváním tenze zapotřebí zacházet nanejvýše uvážlivě.

	<p><i>Jak byste posoudili potřebu koheze a tenze v týmech, které zvládají následující úkoly:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vývoj nového typu spalovacího motoru?</i> • <i>Snížení fluktuace o 15%?</i> • <i>Postup na mistrovství Evropy ve fotbale?</i> • <i>Expedici do Himalájí?</i> • <i>Zajištění plynulého chodu call-centra?</i>
---	--

Zdroje soudržnosti týmů se částečně kryjí se zdroji loajality k nim, jež jsme popsali v kapitole 1.2.1. Shrňme si je v následující tabulce:

Tabulka 13 – Faktory ovlivňující skupinovou kohezi

Faktory ovlivňující skupinovou kohezi	
Podobnost postojů a cílů	způsobuje, že lidi těší být spolu ve skupině
Společně trávený čas	poskytuje příležitost poznat zájmy a názory druhých
Izolace	vytváří pocit, že skupina je specifická a odlišuje se od ostatních
Vnější ohrožení	zdůrazňuje potřebu vzájemné závislosti a vede k upevnění vazeb ve skupině, ačkoli to nemusí platit vždy
Velikost skupiny	menší skupiny jsou soudržnější než větší, částečně také proto, že jejich členové jsou ve větším vzájemném kontaktu
Přísné vstupní podmínky	překonání překážek při vstupu do skupiny posiluje identifikaci s ní
Odměny	podněty vycházející od skupiny posilují skupinovou spolupráci více než pobídky od jednotlivce

(McKenna, 1994, dle Hayesové, 2005)

Až na výjimky platí, že čím je soudržnost skupiny větší, tím bude i větší loajalita k ní. Oněmi výjimkami je zejména soudržnost uměle a násilně udržovaná, jež se neslučuje s prvním z faktorů skupinové koheze – s reálnou podobností postojů a cílů.

Z pohledu managementu však soudržná skupina může představovat i problém, liší-li se její cíle a normy od cílů a norem celkové organizace (viz příklad s halou instalace přípojek v kapitole 2.2.2).

2.4.1.1 Zvládání napětí a konfliktů

*Existují tři druhy řešení: moje, tvoje a nejlepší.
čínské přísloví*

Při rozdílnosti lidí, jejich stylů, názorů a zájmů k napětí ve skupinách dochází takřka zákonitě. Překročí-li určitou mez, hovoříme o roztržkách, sporech, konfliktech. Bez konstruktivního vyrovnávání se se spory a konflikty týmy těžko mohou dlouhodobě fungovat. Zvládání konfliktů se dá přirovnat k řízení auta – začátečníkům hrozí, že budou bourat na každé druhé křižovatce či v ostřejší zatáčce. Čím více se lidé zdokonalí v řízení auta, tím méně kolize hrozí, nicméně udržení auta na vozovce vyžaduje stálou pozornost. Dovednost zvládání konfliktů je jedním ze základních předpokladů úspěchů týmů (viz 3.2), proto jí věnujeme tuto podkapitolu.

O konfliktu hovoříme tehdy, nastane-li napjatá situace, v níž se dvě nebo více strany, které jsou na sobě závislé, současně pokoušejí jednat na základě protikladných plánů. Vedoucí chce mít poslední slovo ve výběru nového člena týmu, tým chce mít na rozhodnutí vliv. Jedni by rádi rozpočet na školení investovali jedním způsobem, druhí druhým. Jedněm vadí chaotičnost a neexistence pravidel, druhým daný stav vyhovuje.

Třenice a konflikty jsou příležitostí i pastí zároveň. Většinou je vnímáme spíše jako hrozbu a past, jako cosi nepřijemného. Skutečně tomu tak je, je-li konflikt nezvládnutý. Představme

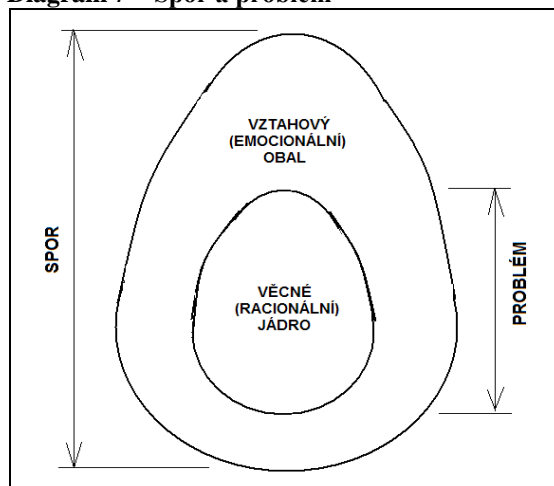
si ale opak – skupinu, kde není ani záchvěv napětí či tření.... Pěkná nuda, co? Například Plamínek (2005) píše přímo o stagnaci těchto skupin – bez vnitřního pnutí nemají dostatečnou dynamiku k vývoji. Opačný extrém – velké a neovladnuté pnutí, neřízené, neovladatelné a destruktivní konflikty také nejsou tím, po čem bychom toužili v pracovním i osobním životě. Nabízí se tedy zlatá střední cesta – rozdílnost a napětí připustit a uřídit je tak, abychom z nich nakonec spíše získali. Koneckonců umí-li někdo vytvářet vajíčka a druhý spermie, nemusejí se pro tuto rozdílnost nenávidět. Skrze spolupráci může vzniknout nová kvalita, nový živý tvor, jehož by sami o sobě či ve společnosti sobě podobných nikdy nevytvořili.

Už s připuštěním rozdílnosti a napětí bývá problém. Většinou se lidé tváří, že problém, nesouhlas či vztek neexistují (tzv. **popření**), zatímco vevnitř to jen vře. Krátkodobě se možná vyplatí se krotit, dlouhodobě pak již ne. Jednak vzájemný vztah při takové neupřímnosti zpravidla nestojí za moc, jednak ubližujeme svému zdraví a pak také hrozí, že přijde příslovečná poslední kapka a my vybuchneme docela neadekvátně k aktuální situaci. Bohužel také dochází k tomu, že jeden se snaží druhému (na úrovni skupin pak typicky většina menšině) vnutit svou pravdu (**potření**). Ani v tomto případě nelze mít z rozdílnosti užitek, neboť už samotné zápolení odčerpává nepřiměřeně energie. Jak popření tak potření vedou v konečném důsledku k eskalaci problému. Tím více, čím déle se na ně spoléhalo. Problémy se zkrátka vyplácí řešit v zárodku, nečekat, až narostou do neovladatelných mezí.

Když jsou rozdílnost a napětí připuštěny, hraje se o jejich důstojné a elegantní zvládnutí. Kýžená energie uvolněná při konfliktu a vznik nové kvality je ideál, který je dobré mít na očích a usilovat o něj. Ne vždy se jej však podaří dosáhnout. I soužití, v němž si bojující strany dokázaly vytyčit svá teritoria, nespolupracují, ale naučily se navzájem respektovat, může být v daných okolnostech úspěchem.

Spory mají věcnou složku plus to, co z nich lidé udělají navíc – Plamínek (2005) tomu říká „člověčina“ a vzájemný vztah věcné a vztahové složky zachycuje následovně:

Diagram 7 – Spor a problém



Problém je věcná, faktická stránka nedorozumění a neshody a lze jej řešit racionálně. Většinou je to komplikováno obalem uražených citů a pošramoceného ega – to už je řeč o sporu. Řešit rozbourané vztahy je nadobytější obtížné, je proto lépe dát je k ledu a zaměřit se na faktický, věcný problém. Mezitím mají horké hlavy čas vychládnout a snad i uznat, že konstruktivní dohody dávají šanci i těm vztahům.

Občas můžeme přijít na to, že spor neobsahuje žádné racionální jádro - jaksí už se zapomnělo, proč se vlastně hádáme. Zde je potřeba, aby zúčastněné strany nazvaly, že problémem je samotný jejich vztah. Pozor, abychom jako vnější pozorovatelé takového „italského manželství“ nepropadli „záchranářskému bludu“. Někteří lidé se hádat prostě potřebují a kdybychom jim jejich hádky vzali, byli by nešťastní! Jiná věc by byla, pokud jejich „škádlení“ vnášelo nepohodu do kolektivu.

Roztočí-li se bludný kruh vzájemných osočení, začíná být čím dál těžší z něj vykročit. Udělat první vstřícný krok může být těžké – vždyť jím vlastně popíráme to vše, co bylo řečeno a učiněno předtím. Neopětuje-li jej i druhá strana, vystavujeme se riziku „prohry“. Prohry v uvozkách – jako takovou ji spatřuje „vítěz“. Skutečným vítězstvím je však vykročení z bludiště marného vršení špíny. Takového vítězství mohou dosáhnout obě strany, na rozdíl od „vítězství“ v podobě protlačení si svého. Důležité je, abychom sami pocíťovali nutnost přerušování neproduktivních hádek - stylizování se do role světce nám nepomůže, cloumá-li s námi zlost. Všechno má svůj čas.

V zásadě nemusí být nikdy pozdě začít spor řešit. Rozhodující je rozhodnutí neprosazovat vlastní, ale hledat dobré řešení. Málokdy se rozkacení soupeři shodnou na okamžiku, kdy se pro něco takového rozhodnou - jeden už se vybouřil a rád by pokročil k rozumnému řešení, zatímco druhá strana je dosud „v ráži“. Nezbyvá, než být nad věcí (obrazně řečeno si zacpat uši) a počkat, kdy k podobnému rozhodnutí dospěje i protějšek, jinak by naše úsilí mohlo vyjít naprázdno (a s ním i chuť něco takového zkoušet v budoucnu).

Plamínek (2005) říká, že při hledání dobrého (tj. všem stranám vyhovujícího) řešení, se vyplatí naslouchat tomu, co lidé říkají (deklarované postoje) a snažit chápat, proč to říkají (zájmy). Uvádí nádhernou metaforu: Když se dva hádají o meloun (postoj), je dobré se jich zeptat, proč vlastně o ten meloun usilují. Může se ukázat, že jeden chce sníst dužinu a druhý z kůry vydlabat strašidelnou masku (zájmy). Na úrovni zájmů tedy oba aktéři v konfliktu nemusí být a mohou se o meloun dobře podělit. Můžeme však v průzkumu zájmů jít ještě dále a ptát se, proč chce daný člověk sníst dužinu. Třeba je to proto, že má chuť na něco dobrého. Pole možných řešení se rozšiřuje – nabízí se dát mu oproti melounu něco jiného, na čem by si mohl pochutnat. Stejně tak na otázku, proč chce dotyčný vyrobit strašidelnou masku, se nám může dostat odpověď, že chce někoho postrašit. Pak jej můžeme zkusit přesvědčit, že vypuštěná myš tuto úlohu sehráje lépe, a meloun i s kůrou zůstává nám ☺.

Z toho plyne přímé ponaučení, že konflikty je radno řešit na úrovni zájmů, nikoli postojů, jež bývají jen špičkou ledovce. Známe-li zájmy druhých, můžeme přemýšlet, jak je naplnit, aniž bychom ohrozili ty své. Čím níže se nám podaří do bludiště zájmů ponořit, tím více východisek se nabízí. Pak jde jen o to společně chodit a zkoušet, které z nich jsou průchozí, či případně zkoušet objevovat další možné chodbičky.

2.4.2 Komunikace v týmech

„Komunikace, komunikace, komunikace!“

Vystoupení neznámého občana v televizním pořadu Vox populi

Těžko si lze představit spolupráci bez účinné komunikace. Slovem účinné se míní, že ta informace, která má dorazit, dorazí tam, kam má, bude celá, bez šumů, správně pochopena, bude tam včas a celý proces nás bude stát minimum energie a nákladů. Již vyjmenování celého tohoto řetězce dává tušit, že po cestě může dojít k mnoha pozměněním či ztrátám informace a k prodražení transakce (časovému, finančnímu, energetickému).

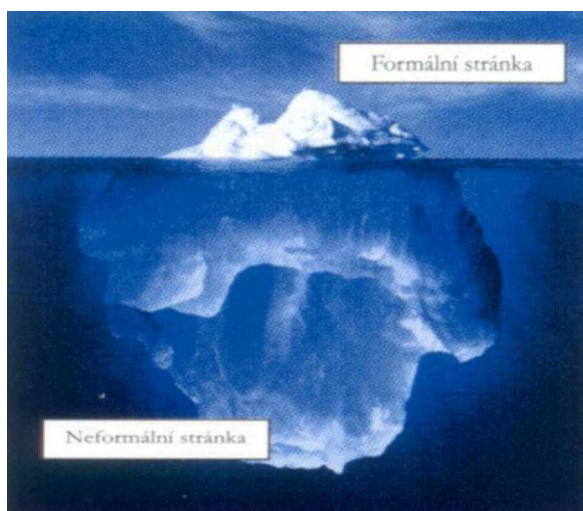
Předchozí odstavec může vzbudit představu, že za všech okolností všichni ví, kdo bude informace potřebovat či odkud je sami můžeme vzít. Přitom se ale běžně stávají případy, že například marketingové oddělení „sedi“ na určitých informacích o klientele, obchodní oddělení ani neví, že tyto informace existují a samo zorganizuje vlastní šetření. Když se o tato nákladná duplicita odhalí, můžeme slyšet příznačnou větu: „My jsme nevěděli, že vy (ne)víte“. Pravidelná formální i neformální společná setkávání a zájímání se o práci druhých mohou výrazně napomoci k překročení těchto zbytečných blokády v toku informací. (dle Zahradková, 2005)

Jak je to tedy s efektivní komunikací? Určitě příměr s rychle a bezchybně fungující telefonní ústřednou, která ve zlomku vteřiny bezchybně a levně propojí kohokoli s kýmkoli, je na místě. Krom toho je ale paradoxně pro efektivní komunikaci zapotřebí nemálo komunikace nee-

fektivní, bezprostředně nesledující žádný cíl - konverzace, žvanění. V ní se rodí nové vztahy či upevňují ty stávající, zakládají se nové možnosti. V příkladu s telefonní ústřednou by to znamenalo přidávání nových adresátů, jež bude ústředna propojovat.

Hayesová (2005: 50) jde ještě dále, když píše, že „účinná komunikace mezi členy týmu je více než jen odstraňování bariér. Vědí-li všichni, co se děje, mohou se podělit o radost z úspěchů týmu, o starosti týkajících se překážek, o úzkost z dodržení termínů. Mají dobré podmínky pro to, aby si vzájemně pomáhali nebo investovali více energie, je-li to potřeba. A to všechno dělají dobrovolně jednoduše proto, že sami vidí, že je to potřeba. Všechny tyto faktory pomáhají týmu zachovat soudržnost, vědomí, že k sobě patří“.

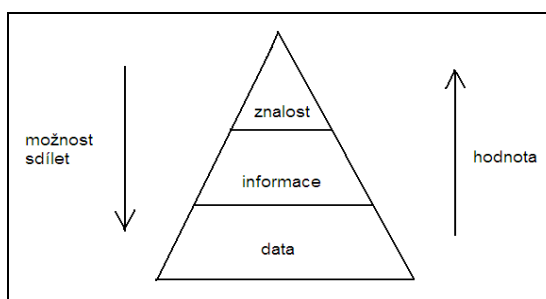
Snad začíná být zřejmé, že to, co je zvenčí viděno jako rychle a účinně fungující telefonní ústředna, respektive komunikační síť, je jen viditelnou špičkou ledovce, v jehož v méně viditelných základech stojí důvěra, dobré vztahy a zájímání se o sebe. Tedy zdaleka nejen strohé věcné řešení problému. Protože obraz je za tisíc slov, nechme na sebe působit ten následující:



Jakmile vybavíme týmy příslušnou pravomocí nutnou ke splnění jejich zadání, musíme očekávat vysokou poptávku po informacích a přístupu k nim, stejně tak hlad po dalším vzdělávání. Obojí spolu souvisí, komunikovat (tj. sdělovat, sdílet) lze totiž nejen **informace** a **vztahy**, ale také **know-how**; a obojí lze jen těžko oddělovat – předáváním informací se dozvídáme a učíme, stáváme se schopnějšími, čímž zase sami máme co předávat.



Tzv. „znalostní management“ rozlišuje dokonce tři úrovně komunikovaných obsahů: **data**, **informace** a **znalost**. Ty tvoří posloupnost dle snadnosti jejich sdílení a hodnoty pro účinnou akci:



Dat se myslí spíše bezprostřední, fyzikálně existující veličiny, jež můžeme zaznamenat našimi smysly. Dat kolem nás proudí nepřehledně, ale jen některá pro nás mají relevanci a význam v daném okamžiku. Například nám může být znám počet aut v určitém úseku silnice (data), ale teprve uvědomíme-li si, že je jejich počet je nadlimitní pro plynulou jízdu k našemu cíli („D1 je dnes od rána ucpaná, je třeba jet vlakem“), můžeme hovořit o informaci. Tím cennější, čím více se toužíme přesunout do cílového místa. Znalostí se pak myslí ještě další stupeň využití informací vzhledem k celkovému cíli (bývá-li D1 pravidelně ucpaná, víme-li, jak získat peníze, proplout nástrahy

*paragrafů a byrokracie, pak zřídíme-li železniční společnost, můžeme zbohatnout). Znalost je tedy cosi více než informace. Je to informace + X. Oním X jsou interakce s našimi předchozími zkušenostmi, dovednostmi, vědomostmi, intuicí, hodnotami a názory, dle nichž žijeme. Mají-li již informace subjektivní povahu, o znalostech to platí ještě více. Data můžeme zaznamenávat a skladovat, částečně ještě informace, znalosti pak již stěží. Jsou vázány na konkrétní lidi, je to jejich **know-how**, jež je většinou obtížně přenositelné, pokud vůbec.*

*Nositelé znalostí (tzv. **znalostní pracovníci**) jsou pro organizace a týmy velmi důležití, bez nich není konečný produkt, služba či výkon myslitelný (či myslitelný v požadované kvalitě). Jejich hodnota je někdy známa a uznávána, jindy je doceněna až poté, co odejdou. Tzv. znalostní management se zabývá vytipováním znalostí klíčových pro chod organizace a jejich předáváním tak, aby se zvyšovala nahraditelnost jejich nositelů. Krom toho se zamýšlí nad otázkou systémových opatření vhodných nejen k předávání stávajících, ale i tvorbě znalostí nových. (dle Mládková, 2004)*

V týmu fungujícím ve vysokých otáčkách je volné předávání informací samozřejmostí, těžiště pozornosti leží v úsilí o systematické předávání a tvorbu know-how. K tomu už nevystačíme s věstníky, e-mailovými konferencemi a poradami. Poučky znalostního managementu se přimlouvají i za pravidelná zpětnovazební sezení, dání prostoru neformální komunikaci (např. vytvořením společenské místnosti či společenskými akcemi), systematickým mapováním znalostí (ve smyslu know-how) členů týmu, zakládáním kroužků kvality atd.

Často nemusí jít o žádná sofististikovaná opatření – za předpokladu dání prostoru neformální komunikaci, vzájemné důvěry a ochoty sdílet se tvoří neformální přátelství v týmu i napříč týmy a odděleními, ty jsou často výborným zdrojem informací o dění i o zdrojích dřímajících v týmu i mimo něj. Rovněž pomáhají eliminovat dopad nejrůznějších fám a pomluv. Je zajímavé, že Mládková (2004) se přimlouvá za kolování drbů – nejsou-li tyto fámami či pomluvami. Drby mají být kořením komunikace a spadají do neformální, méně viditelné části komunikačního ledovce, o níž byla řeč výše. Bezprostřední užitek z nich pravda velký není, ale lidé je potřebují a nakonec nikdy nevíme, kdy se z některého z nich urodí zajímavá myšlenka či odkaz na dosud nevyužitý zdroj v týmu či v jeho okolí.

2.4.3 Styly vedení

„Je lepší svěřit expedici jednomu muži průměrných schopností, než dvěma, i kdyby to byli ti nejlepší a jejich schopnosti by byly úplně stejné“.

Machiavelli (r. 1513)

Způsob, jakým jsou skupiny a týmy vedeny, je spolu s osobními kvalitami členů týmů možná nejdůležitější ingrediencí úspěšnosti týmu, neboť jak známo – ryba smrdí od hlavy. Vedením se stanovují mantinely a pravidla všem ostatním procesům – komunikaci, zvládání konfliktů, dávání zpětných vazeb, neformálnímu životu a pocitu z pobývání v týmu. Vyjadřuje se skrze něj důvěra či nedůvěra v personál - díky vhodnému vedení lidé mohou rozkvést nebo zmrznout. Apatický či nevrlý vedoucí dokáže k neúspěchu odsoudit i skupinu složenou z výrazně nadprůměrných jedinců, dobrý vedoucí může i z amatérů udělat obstojné hráče.

Názorů na to, jakým způsobem řídit jednotlivce a týmy byla v historii managementu celá řada a existují o nich tlusté knihy. Proto zde podáme jen velmi letný nástin pro naše účely relevantních myšlenek (shrnutých převážně dle Bělohávkova, 2000). V této podkapitole abstrahujeme od rozlišení úloh vůdce, manažera (zodpovědné osoby) a kouče týmu tak, jak jsme je pojednali v kapitole 2.2.1.1. A to jednak proto, že toto rozlišení nezohledňují ani jednotlivé teorie managementu, a pak také z toho důvodu, že nám zde jde opravdu jen o vystižení hlavních myšlenek o dobrém vedení lidí a týmů.

V prvopočátcích managementu se předpokládalo, že dobrým vůdcem se člověk musí především narodit. Vedeno touto myšlenkou bylo uskutečněno mnoho výzkumů k identifikaci rysů, jimiž se vyznačují dobří vedoucí. Rozhodně nelze říci, že by tento přístup i dnes neměl co sdělit:

Tabulka 14 – Rysy dobrých vůdců

Schopnosti	koncepční (strategické) myšlení
	operativní myšlení
	pružnost myšlení
Znalosti	odborné znalosti (pro daný obor)
	znalost managementu
Dovednosti	organizace práce a řízení času
	vedení lidí, motivování a delegování
	komunikační dovednosti a vyjednávání
Vlastnosti osobnosti	asertivita (zdravé sebeprosazení)
	citová stabilita (vyrovnanost, klid)
	komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní
	vcítění do jiných lidí
Postoje	pružnost (připravenost pohoťově zareagovat na neplánované situace)
	orientace na výkon, na výsledek práce
	orientace na zákazníka
	orientace na tým
	oddanost vůči firmě
	čestnost, oddanost morálním hodnotám

(dle Bělohlávek, 2000)

Určitou renesanci načrtnuté rysové paradigma dnes zažívá v rozlišení **transakčního a transformačního stylu řízení**. Využívání tradičních motivačních prostředků a přístup „něco za něco“ je rysem transakčního řízení. Transformační řízení naproti tomu má ambici transformovat organizaci i okolní svět za pomoci jasné a emočně silně žádoucí **vize**, stržení pracovníků touto vizí, charismatem vůdce, jemuž je prokazována úcta a v jehož blízkosti se zdá, že nic není neuskutečnitelné. Příkladem takového výjimečného vůdce je Tomáš Baťa, jehož odkaz regionu je patrný i po mnoha desetiletích.

Omezení rysového přístupu je dvojitý. Zaprvé obecné seznamy rysů potřebných k úspěšnému šefování nepostihují specifika jednotlivých oborů a situací a zadruhé nám tyto seznamy neříkají, co tedy konkrétně máme dnes a denně dělat. Od 40tých let 20. století se proto pozornost zaměřuje způsoby chování úspěšných vůdců.

Nejnámější typologie vůdců z tohoto přístupu odvozená je tzv. **manažerská mřížka** autorů Blakea a Moutonové (1987, dle Bělohlávek 2000). Základním kritériem pro rozlišení stylů řízení je kombinace dvou proměnných:

- orientace na úkol – tj. úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího výkonu a
- orientace na lidi – snaha o uspokojení uznatelných potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti.

Diagram 8 – Manažerská mřížka Blakea a Moutonové



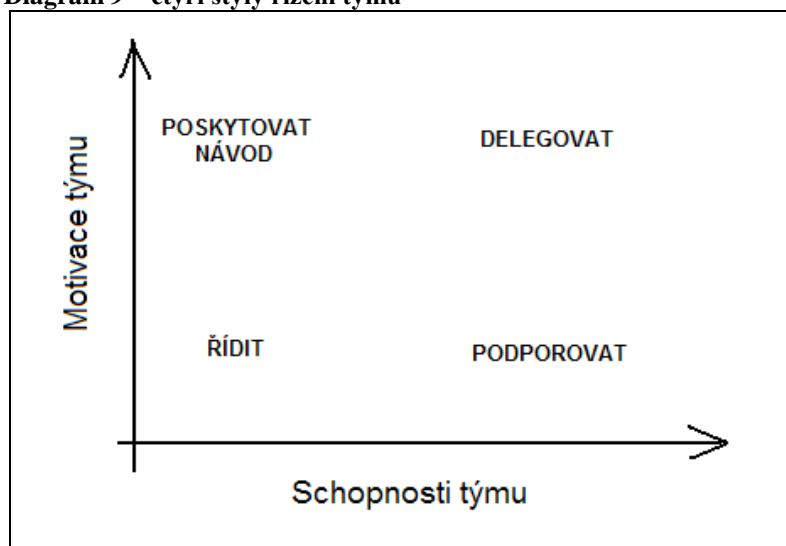
Nejhorším stylem vedení má být **volný průběh**, při němž vedoucí nedělá nic ani pro lidi, ani pro dosažení vytyčeného cíle. **Vedoucí spolku zahrádkářů** se starostlivě věnuje potřebám lidí, dobré atmosféře a snesitelnosti pracovního tempa, často na úkor pracovních výsledků. Jde o styl naprosto nevhodný do prostředí dravé konkurence, a až přijde zpětná vazba zvenčí organizace či týmu, pak i takový milý vedoucí může upadnout v nemilost. Pravým opakem tohoto stylu je **plantážník**, který jde tvrdě za dosažením cíle; opírá se o moc a autoritu, důsledně kontroluje lidi, diktuje jim, co mají dělat a jak a odpor tvrdě potlačuje. Tento styl je použitelný v těžkých časech a dobách krizí, nevhodný pak do stabilnějších období, neboť potlačuje iniciativu a chuť k práci. Konečně **styl týmového vedoucího** má být z dlouhodobého hlediska nejvýhodnější, neboť dosahuje výsledků skrze to, že se mu podaří zaujmout lidi pro věc (viz prolnutí Adairových kruhů). Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.

Blake a Moutonová popsali i další dva doplňující typy. **Paternalista** stejně jako týmový vedoucí vykazuje vysoké skóre jak co do orientace na úkol, tak co do orientace na lidi. Nejde však o skutečnou integraci těchto dvou orientací, jako je tomu u týmového vedoucího. Nepřistupuje k podřízeným jako ke skutečným kolegům, ale z pozice: „Patříš mi a já pomohu tvé kariéře. Proto očekávám, že budeš vůči mně loajální. Běda však, když nebudeš ochoten přizpůsobit se mým požadavkům.“ **Oportunista** používá všech stylů neprincipiálním způsobem. Ve snaze dosáhnout výhod, zejména pak lepšího platu nebo povýšení, napodobuje takový styl, který je aktuálně v organizaci žádaný.

U této typologie se nepředpokládá, že by vedoucí za všech okolností vyznával jeden styl. Ten totiž může přizpůsobovat situaci. To už jsme ale v myšlenkovém světě konce 60tých let, kdy bylo uznáno, že neexistuje jeden univerzálně platný styl řízení, neboť každá situace vyžaduje jiný. Dobrý vedoucí teprve po zhodnocení situace rozhodne, jak je třeba postupovat. Je-li například třeba rychlého rozhodnutí a je-li v sázce příliš (např. zdraví pracovníků), dobrý vedoucí rozhodne autoritativně, jde-li o podporu skupiny výzkumníků nadšeně pracujících na dokončení vynálezu, lépe se bude hodit zahrádkářský styl či dokonce volný průběh.

Příklad jedné takové situationalistické typologie stylů řízení vhodných pro práci se skupinami a týmy přináší Bay (2000, zjevně inspirován Herseyem a Blanchardem, 1982). Ten rozlišuje především schopnost týmu zvládnout úkol a motivaci k jeho zvládnutí (jinými autory jsou tyto dimenze označovány jako profesní zralost a lidská zralost - ochota přijmout zodpovědnost). Z kombinace těchto dvou faktorů vychází **čtyři styly řízení týmů**:

Diagram 9 – čtyři styly řízení týmů



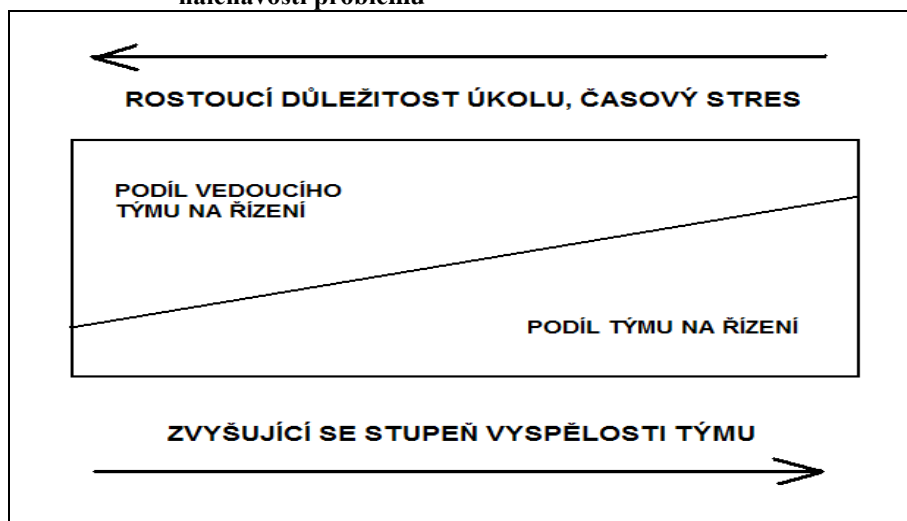
Potřeba **řízení** nastupuje v práci s lidmi, kteří si zatím neví rady, zapracovávají se do úkolu i do toho, jak to v dané organizaci chodí a co se po nich chce. Je třeba přikazovat – tj. vést krok za krokem, přesně určovat, co a jak se bude dělat a neustále na jejich práci dohlížet. **Poskytování návodů** je vhodné pro práci se skupinou motivovanou (jež už ví, co se po ní žádá a přijala to za své), zatím však ne dost odborně zdatnou. Vedoucí má od týmu žádat návrhy a podporovat samostatné kroky, zároveň však i uvádět věci na pravou míru a vysvětlovat. Připouští diskusi o jím učiněných rozhodnutích, nicméně si ponechává právo konečného slova i celkovou zodpovědnost. Kontroluje po dohodě s týmem. Situaci popsanou kvadrantem **podporování** je zvláště náročné zvládnout, neboť v ní je třeba pracovat se schopným, nicméně z nějakého důvodu neochotným týmem. Znamená zvětšit participaci týmu na řízení a dát mu důvěru a zodpovědnost, což znamená jít do rizika, že pokud se to nepovede, třeba přijdu i o šéfovskou židli. Konečně v situaci, kdy je tým na vysokém stupni profesní i lidské vyzrálosti se vedoucí může „tíše vytratit ze scény“ (**delegování**), neboť tým se již do značné míry dovede řídit sám a autoritativní vstupy by byly kontraproduktivní. Zodpovědnost je nyní především na týmu, vedoucí se stává spíše jedním z členů týmu či je pouhým moderátorem, nikoli hybatelem dění.

V uvedené Bayově typologii situaci přiměřených stylů vedení si můžeme povšimnout, že směrem od řízení k delegování se postupně zvyšuje stupeň **participace** členů týmů **na řízení** jejich týmů – tj. úroveň jejich možnosti mluvit do toho, co, kdo, kdy a jak bude dělat. Ta je velice důležitá z hlediska motivace jednotlivců pro společnou věc. Míra participace na rozhodování, jež se členům skupiny dostává, je významnou výpovědí o důvěře, kterou k nim vedoucí chovají, ale zároveň také o tom, nakolik je skutečně zasloužená (tzn. že by měla vypovídat o schopnostech členů skupiny a jejich ochotě vzít na sebe odpovědnost).

Poučka zní, že bychom měli dávat vždy o malý kousek důvěry více, než si daný člověk či skupina zaslouží. Dáváme tím možnost ukázat se v příznivém světle, což může nastartovat spirálu správným směrem (viz sebenaplňující se proroctví – kapitola 1.4.3) Důležité je vystihnout tuto míru – nedat důvěru a neklást nároky znamená napomoci zakonzervování skupiny tam, kde je; dát přílišnou důvěru a přílišné nároky může vést k neúspěchu a ztrátě odvahy do budoucna. Při podcenění i při přecenění se vždy komplikuje a narušuje vztah mezi vedoucím a skupinou!

Snad ve všech knihách o týmové práci se vede diskuze, zdali se autonomní a vyzrálé týmy mohou a mají řídit zcela samy, zdali mají být ponechány bez vedoucího. Převládá shoda, že týmy mají dostat velkou možnost participovat na rozhodování o své práci, vedoucí by však přece jen měl být přítomen a být připraven zasáhnout, kdyby se situace zvrhla. Dává vzhledem k vyspělosti skupiny co možná největší míru důvěry a volnosti, zároveň se však nezříká zodpovědnosti a stále je ten, kdo určuje směr a udržuje skupinu v něm. Bay (2000) vystihuje tento vztah následovně:

Diagram 10 – Podíl sebeřízení týmu v závislosti na vyspělosti skupiny a naléhavosti problému



2.4.3.1 Rysy dobrých vůdců

Pochopitelně se můžeme ptát, co odlišuje dobré vůdce od průměrných či dokonce špatných. Katzenbach a Smiht (1993) na základě svých výzkumů říkají, že dobří vůdci:

- se starají o to, aby účel, cíle a přístup týmu byly stále relevantní a dávaly smysl;
- pěstují v členech týmu oddanost a sebedůvěru, poukazují na úspěchy;
- usilují o stále rozmanitější zastoupení dovedností v týmu a jejich zdokonalování, předvídají potřebu dovedností v budoucnosti;
- udržují vztahy s okolím a odstraňují týmu překážky z cesty;
- vytváří příležitosti a šance pro ostatní (i kdyby se sami neměli předvést - zapomínají na své ego);
- odvádí stejný díl práce jako ostatní, jdou příkladem v braní i nepříjemných úkolů.
- vytyčují směr, ale neřídí každý krok, protože dává lidem důvěru a prostor dělat si věci po svém.
- Nezasťává neúspěch, ale snaží se jej konstruktivně řešit.
- Neobviňuje a netrestá (neboť chápe, že žádný učený z nebe nespadl), vede však k poučení se z chyb.

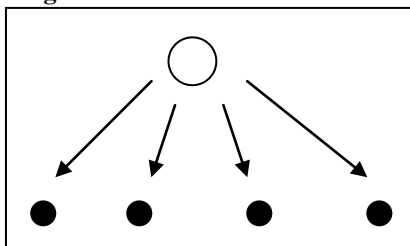
2.4.4. Způsoby rozhodování

O způsobu, jakým jsou skupiny a týmy vedeny, významně vypovídá způsob, jakým v něm dochází k rozhodování. O způsobech rozhodování nelze říci, že by jeden byl obecně lepší než druhý. Každý je vhodnější pro jiný řešený úkol a stupeň vyzrállosti skupiny – drobné operační rozhodnutí, či rozhodnutí ve velkém časovém presu je účelnější rozetnout autoritativně, k rozhodnutí zásadních, strategických věcí je dobré (jistě však ne nutné) přizvat všechny zúčastněné tak, jak to jen okolnosti dovolují, aby nedošlo ke zklamání, že se rozhoduje „o nás bez nás.“

Výhody participace na rozhodování jsou zřejmé – **produkce nápadů** (ti, kdož jsou v první linii, zpravidla nejlépe znají svou práci), **navýšení pocitu, že jsem platný člen a vyšší ztotožnění s výsledkem rozhodnutí**. Nevýhodou může být zdlouhavost, a při neuřízení diskuze rozčarování z konfliktnosti, pomalosti či některý z projevů skupinové hlouposti (viz kapitola 2.4.5)

Lze říci, že styly rozhodování tvoří určité kontinuum od jasně autoritářského rozhodování až po rozhodování konsensuální (Peck, 2003). Následující obrázek vystihuje tzv. **autoritativní styl** rozhodování:

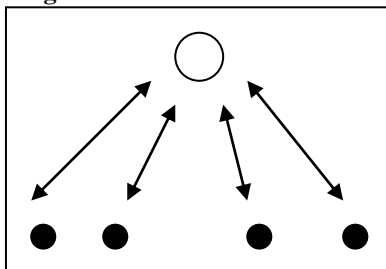
Diagram 11 – Autoritativní rozhodování



V něm informace a příkazy tečou jednosměrně, a to shora dolů – od nadřízeného k podřízeným. Nadřízený nemá potřebu získávat podněty a nápady od podřízených a nemá potřebu s nimi konzultovat svá rozhodnutí. Jednotliví pracovníci nejsou nuceni diskutovat, dokonce někde by to dokonce mohlo být považováno za porušení pracovní kázně. Je zřejmé, že zde nelze hovořit o skutečném týmovém duchu. Příkladem necht' je hala pásové výroby. O něco pokročilejší variantou autoritativního stylu rozhodování je **styl argumentativní**, kdy manažer, zadavatel úkolu, má sice jasno v tom, že o úkolu nebude diskutovat, ale alespoň se jej snaží jeho vykonavatelům „prodat“.

O stupeň výše co do míry participace na rozhodování stojí tzv. **konzultativní styl**:

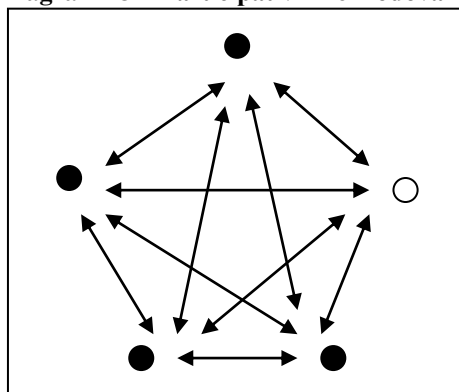
Diagram 12 – Konzultativní rozhodování



O něm se hovoří, ptá-li se vedoucí na názor členů skupiny, nicméně konečné slovo je na něm. Úroveň participace je zde větší, odpovědnost však zcela leží na vedoucím, nedošlo k jejímu postoupení a proto ani k nutnosti podpory diskuse o daném rozhodnutí mezi členy týmu.

Participativní styl rozhodování, jak již název napovídá, značí velkou míru vtažení pracovníků do rozhodování a řešení problémů organizací. Šéf se hlediska rozhodované otázky vzdal svého práva konečného rozhodnutí a zodpovědnost za ni tedy částečně přechází na tým. Buď v jejím rozhodování vůbec nefiguruje a prostě přijme rozhodnutí týmu, nebo se jej účastní jako řadový člen. V jiných otázkách si však svou šéfovskou pravomoc posledního slova ponechal. Míra participativnosti je tedy dána poměrem počtu oblastí, v nichž je tento styl uplatňován, oproti počtu všech rozhodovaných oblastí. Aby však nedošlo k nedorozumění, odpovědnosti se šéf zcela nezřekl a bude první, kdo se k ní přihlásí, protože to byl on, kdo připustil participativní styl rozhodování o dané otázce.

Diagram 13 – Participativní rozhodování



Participativní styl předpokládá důvěru v diskusní disciplínu týmu a v jeho schopnost dospět ke kvalitnímu řešení. V dobře fungujících autonomních týmech je většina důležitých rozhodnutí přijímána kolektivně, všichni měli možnost se vyjádřit a spolupodílet se na rozhodnutí. To ale ještě nemusí znamenat, že rozhodnutí bylo přijato jednomyslně - samotných mechanismů rozhodnutí může totiž být vícero – od losování, přes hlasování až po konsenzus (všeobecné ztotožnění se s jednou variantou). Každopádně už samotný akt podílení se na rozhodování zvyšuje míru přijetí konečného výsledku, třebaže s ním nemusíme stoprocentně souhlasit.



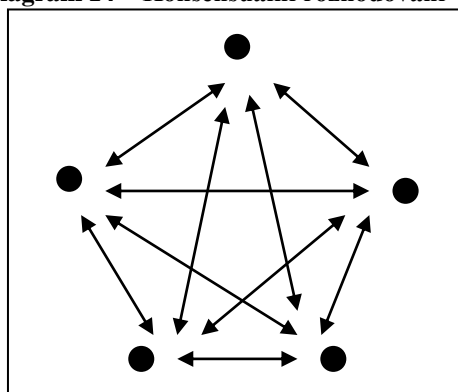
Losování, hlasování a konsenzus jako mechanismy společného rozhodování tvoří také určitou posloupnost. Losování je nejrychlejší, ale s jeho výsledky je spokojeno nejméně osob. Proto bychom na něj měli přistupovat v případě nezávažných rozhodnutí, kde nám je v principu jedno, jak to dopadne (například půjdeme-li do té či oné restaurace). S výsledky konsenzuálního rozhodování mohou z jeho definice žít všichni zúčastnění, což je ideální. Je však tak náročné (a za některých podmínek neuskutečnitelné), že bychom si tento způsob rozhodování měli nechat jen pro ty naprosto nejdůležitější rozhodnutí. Někde uprostřed se pohybuje hlasování – je poměrně rychlé (zvláště nepředchází-li mu debata), a účinné, byť s jeho výsledky nesohlasí všichni.

Na teambuildingových akcích se poměrně často sehrávají diskusní hry. Jejich podkladem bývá příběh s několika postavami, u nichž mají účastníci stanovit pořadí dle přijatelnosti toho, jak jednaly v příběhu, či scénář katastrofické situace, v níž se má určit pořadí předmětů nutných k přežití či pořadí zachraňovaných osob. Po stanovení individuálního pořadí se účastníci seskupují a mají určit skupinové pořadí, o tomto svém skupinovém pořadí pak mají přesvědčit další skupinu a tak dále, až vzejde jedno celkové pořadí. Zatím jsme nebyli svědky situace, že by individuální preference ladily s konečným pořadím u více než jedné třetiny osob! Jinými slovy většina zúčastněných byla nespokojena se skupinovým rozhodnutím. To je výsledek snad ještě slabší, než kdyby se pořadí jednotlivých předmětů či lidí, o které ve hře jde, losovalo!

Je to tím, že uvedené hry jsou záměrně poněkud nefér – vícenásobnost rozhodování a nemožnost hlubší diskuze v poskytnutém časovém rámci přímo předurčují k neúspěchu – tj. nespokojenosti většiny. Tyto modelové hry ale spolehlivě slouží k navození úvah o vhodných podmínkách a způsobech rozhodování a také k procvičování argumentace a rétoriky. Vždy si však u nich zkouším představit, kolik času by zabralo konsenzuální vyřešení problému – tj. tak, aby se všichni zúčastnění dokázali ztotožnit s výsledným rozhodnutím. Poměrně brzy se při snahách o takové rozhodnutí dojde na názorové a i hlubší hodnotové rozdíly mezi lidmi, na bariéry předsudků. Jak dlouho může trvat přijetí jiného, do té doby pro mě nepřijatelného pohledu na věc? Jak dlouho to, než pochopím a naučím se tolerovat pro mě neznámá životní kréda a postoje? Hodiny? Dny? Roky? Už se nedivím, že reálná politika musí využívat hlasování a striktně omezovat prostor pro debatu. A proč s jejími rozhodnutími bude vždy někdo nespokojený.

Spíše jako raritu, se kterou se v pracovním životě zřejmě nesetkáme, můžeme uvést pokračování naznačeného kontinua rozhodovacích stylů ztělesněné ve čtvrtém, **konsenzuálním stylu**.

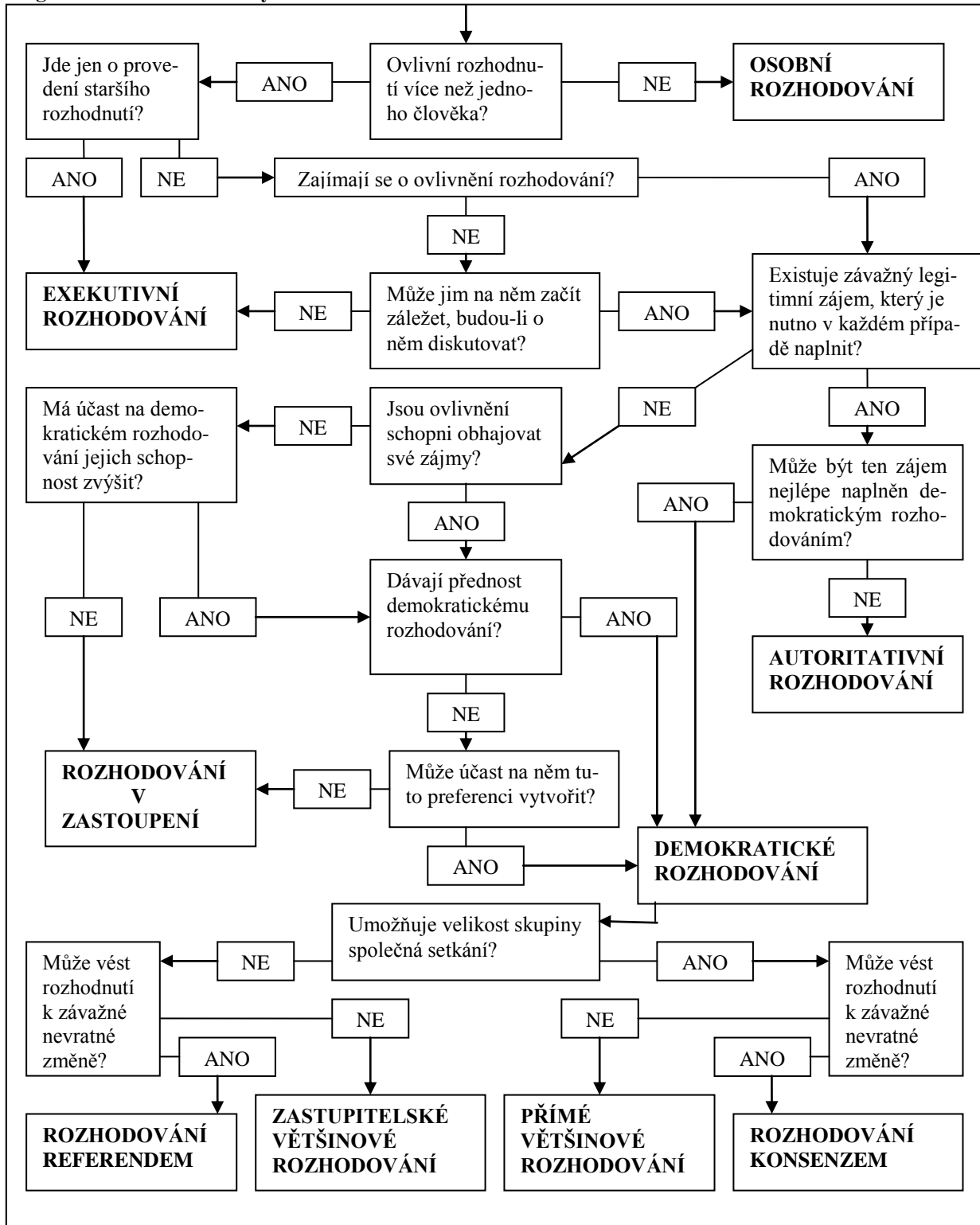
Diagram 14 – Konsensuální rozhodování



Vidíme, že ve schémátku chybí vůdce, šéf. Všichni jsou si v takto budované organizaci principiálně i fakticky rovni, „všichni jsou vůdci,“ abychom užili okřídleného hesla těch, kdo se experimentováním s podobnými, takřka utopickými organizacemi zabývají. Jejich velkým inspirátorem je Američan S. Peck a zejména jeho fascinující kniha „Svět, který čeká na zrození“ (2003).

Největším uměním na rozhodování možná ani tak není dospět k rozhodnutí, ale umět odhadnout situaci a skupinu a zvolit přiměřený mechanismus rozhodování. Snad nám v tom pomůže následující „klíč k rozhodování“:

Diagram 15 – Klíč k volbě stylu rozhodování



(Plamínek, 2000; dle Gastil)

2.4.5 Rizika stádnosti

„Když nejste součástí řešení, jste součástí problému.“

To, že členové týmu budou vyzváni k aktivnímu přispívání nápady a k rozhodování o chodu skupiny, samo o sobě ještě nemusí znamenat přínos pro kvalitu učiněného rozhodnutí. Může platit, že „více hlav víc ví“, ale také právě opačně: „skupina složená z jedinců

s minimálním IQ 120 jako celek vykazuje IQ 60.“ Čím to? Sociální psychologie popisuje řadu jevů, jež způsobují, že se ve skupině chováme jinak, nežli bychom se chovali sami (viz např. Hayesová, 2003). Z těch relevantních pro týmovou práci Hayesová (2005) jmenuje efekty zvané jako polarizace skupiny, skupinové myšlení a sociální zahálení.

Polarizací skupiny se myslí fakt, že skupiny tendují buď k rozhodování opatrnějšímu, konzervativnějšímu, nebo naopak k mnohem riskantnějšímu, než k jakému by se klonily jejich členové, kdyby se rozhodovali každý zvlášť. Závisí to na celkovém nastavení skupiny – buď opatrnickém, či odvážném až riskantním. Příčin tohoto jevu je více. Roli může sehrávat konformita se skupinou, snaha ukázat se v dobrém světle (hlasováním pro ve většinově žádanější variantu) či rozptýlení pocitu osobní zodpovědnosti, k němuž ve skupinách rovněž může docházet.

Skupinové myšlení je jev ještě závažnější, neboť při něm dochází k selektivnímu vnímání a překrucování reality, což se týmům může velmi tvrdě vymstít.



Skupinové myšlení se jako terminus technicus začalo používat po vydání Janisovy knihy „Victims of Groupthink“ z roku 1972. Rozebíral v ní některé velmi špatné rozhodnutí vysoce postavených pracovních skupin. Věnoval se rozhodnutí amerických prezidentů, jež byly zpětně vyhodnoceny jako fiasko – např. Kennedyho rozhodnutí o útoku na Zátoku sviní na Kubě či starší rozhodnutí zaútočit na Severní Koreu. Zkoumal však i některá mylná rozhodnutí v obchodní sféře – například rozhodnutí Fordu uvést na trh značku Edsel, což bylo jedno z největších selhání v historii masového automobilového průmyslu. Nouze o katastrofální případy skupinového myšlení však není ani v novější historii – jeho výskyt byly pozorován například v kauze startu raketoplánu Challenger v roce 1986, při epidemii kulhavky v Británii v roce 2001 či nejnověji při fiasku se zaváděním vlaků Pendolino v České republice.

Janis měl ukázat, že skupinová rozhodnutí byla postavena na zcela nerealistickém vnímání situace a byla přijata výborem, v němž se realističtější návrhy neměly šanci ozvat. K těmto katastrofálním rozhodnutím došlo nejčastěji byl-li výbor izolován, pobýval spolu poměrně dlouho a v důsledku vzniklé soudržnosti se navzájem jeho členové utvrzovali ve správnosti nastoleného kurzu. Zvlášť, byl-li silný a uznávaný vůdce nakloněn určitému řešení. Rovněž byla odsouována nepopulární řešení, hledány důvody proč nedělat něco, co bylo nutné, oponenti a pochybovači byli vysmíváni a umlčovani. Objevili se dokonce jacísi „strážci myšlení“, kteří cenzurovali nežádoucí informace a názory buď přímo, či v jemných náznacích, že chování oponentů není přijatelné. Dojde-li věc tak daleko, že členové skupiny se začnou cenzurovat sami od sebe a ještě se dokáží přesvědčit, že veškeré jednání a rozhodování skupiny je správné a mravné, pohroma číhá za dveřmi.

Jak je to se zmíněným selektivním vnímáním a překrucováním reality? Janis (1983, dle Hayesové, 2005) vyjmenovává následující prořešky:

- alternativy k předloženému návrhu nejsou plně prozkoumány,
- skupina se ve svém jednání nadržuje svým cílům,
- nezvažují se rizika zvolené alternativy,
- nepřehodnocují se alternativy, které byly dříve v diskusi odmítnuty,
- sběr informací je chabý a děravý,
- skupina si vybírá, jakými informacemi se bude zabývat,
- skupina nemá náhradní plán pro případ selhání zvolené varianty.

Pracují lidé usilovněji ve společnosti druhých, nebo je tato jen svádí k „zašívání se“? Obojí je pravdou. Tzv. **sociální zahálení** (social loafing) je název jevu, kdy lidé ve skupině pracují méně, než by pracovali o samotě. Pro spuštění tohoto jevu je zapotřebí určité nadkritické množství lidí ve skupině, které již dokáže vyvolat zdání nekontrolovatelnosti příspěvku individua. To dokáže zcela vyrušit jinak pozitivní vliv práce ve skupině.

Jak tomuto negativnímu jevu předcházet? Jednoznačně vytvořením systému, v němž bude příspěvek jednotlivce sledovatelný a zřejmý. To je však v případě práce týmu možné jen částečně, neboť práce jednotlivce často vysoce závisí na práci druhých. Máme tedy odměňovat a trestat jednotlivce nebo raději tým jako celek?

2.4.5.1 Nakládání s odměnami a tresty v týmové práci

Již dlouho je známo, že odměňování žádoucího chování je účinnější, nežli trestání chování nežádoucího. Systémy odměňování jsou srozumitelnou zpětnou vazbou, která lidem sděluje, co by měli dělat a co se na jejich práci cení, zatímco sankce žádnou takovou informaci nepodávají. Neví-li někdo, jak správně úkol splnit, pak nepomůže, když ho potrestáme za to, že se mu to nedaří. Navíc se může značně zkomplikovat vztah trestajícího a trestaného a tím i možnosti nápravy. Následující tabulka ukazuje, jaký mají vliv odměny a tresty na sociální zahálení:

Tabulka 15 – Vliv odměn a trestů na sociální zahálení

	podmíněné činnosti či chování jednotlivce	nepodmíněné činnosti či chování jednotlivce
Odměny	sníží sociální zahálení	nemají na sociální zahálení žádný vliv
Tresty	nemají na sociální zahálení žádný vliv	zvyšují sociální zahálení

(George, 1995, dle Hayesová, 2005)

Vidíme, že nejlepší způsob zamezení sociálnímu zahálení vede skrze svázání odměn s výkonem jednotlivců, nikoli s výkonem týmu jako celku. Říká se tak jedinci, že o jeho úsilí se ví a že se cení, je mu dána zpětná vazba o jeho schopnosti a efektivitě. I sankce vázané přímo na nežádoucí aktivity jedinci sdělují, že si jeho chování všímáme, často ale mohou být vnímány jako zbytečná šikana, čímž se jejich efekt může vynulovat. Sporný je i účinek odměn poskytnutých týmu jako celku. Na jednu stranu nás povzbuzuje v našem individuálním úsilí, na stranu druhou odrazuje, vidíme-li, že jsme vynaložili více úsilí, než druzí lidé, ale odměnění jsme všichni stejní. Nakonec trestání týmu jako celku individuální „zašíváctví“ nejen že neodstraní, ale dokonce podpoří. Jsme-li trestáni za něco, co jsme neudělali, je to těžkou zkouškou naší ochoty dělat něco navíc.

Odměňování celku tedy příliš nemusí pomoci při odstraňování sociálního zahálení, je ale významným prvkem posilování soudržnosti týmu. Obecně se tedy vyplatí kombinovat odměňování svázané s výkonem jedince s odměňováním skupiny jako celku. Naopak je dobré se co možná vyhýbat sankcím – k lepším výkonům zpravidla nevedou, v horším případě mohou demoralizovat.

2.5 Externí podmínky fungování týmů

Co týmy potřebují od svých mateřských organizací k tomu, aby mohly úspěšně působit? Lakonicky řečeno: tým musí vědět, co se po něm chce a musí k tomu dostat příhodné podmínky.

Jasně, náročně a kontrolovatelně zadání týmu je základ. Ač by se to mohlo zdát jako samozřejmé, Shea (1986, in Hayes, 2005) rozбором neúspěšných týmů zjistil, že většina z nich tápala právě v tom, co se po nich vlastně chce. Tento nešvar má souviset s přílišnými a nekritickými očekáváními od týmů při současné neochotě změnit dosavadní způsoby práce. Týmy potřebují také **pravidelnou zpětnou vazbu** o tom, jak pokračují na projektu či ve své produkci. Ta může nabývat mnoha podob od firemních věstníků, výrobních statistik, informací o kvalitě poskytovaných služeb, hodnoty z výsledků anket zákaznické spokojenosti, srovnání s jinými podobnými odděleními či týmy. Veškeré nadšení časem ochabuje a je třeba ho těmito způsoby oživit. Zpětná vazba pomáhá „udržovat nit“ v tom odkud, kam a jak jdeme a vrací naši pozornost k vykonávané činnosti. Tímto způsobem se navíc komunikuje existence týmu zbytku organizace.

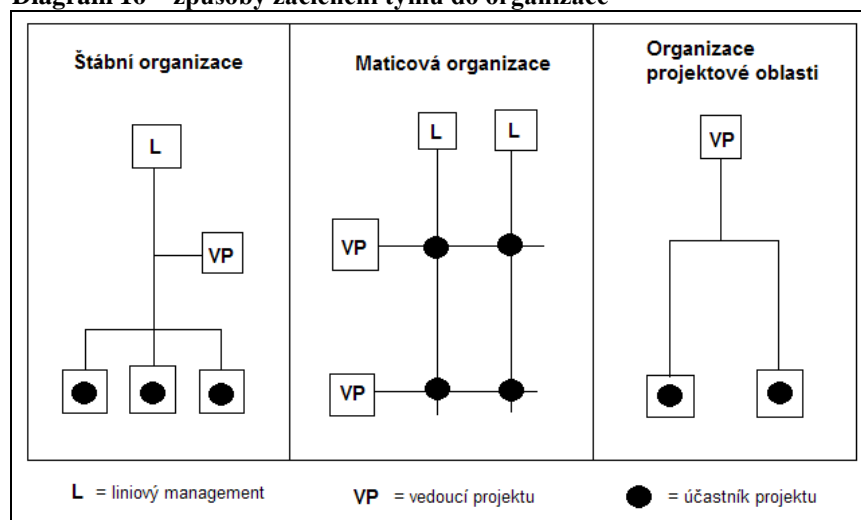
Z příhodných podmínek jde zejména o zajištění zdrojů – **prostorových** (místnosti), **technických** (např. výpočetní technika a příslušný servis k ní), **finančních** a **personálních** (např. administrativní síly). Zdrojem je ale také čas potřebný k realizaci projektu. Zvláštní kapitolou je umožnění **školení a podpora dalšího vzdělávání**. To se u většiny týmů ukazuje jako rozhodující, neboť tato potřeba je v případě týmů řešících nové či dokonce neznámé oblasti veliká. Zvláště bývá vyčleňována i **podpora procesuální** – poskytnutí jakéhosi průvodce v tom, jak se v podniku co dělá, kde a jak se získá která informace. Rovněž by celoorganizačně mělo zaznít, ke kterým **informacím** má tým přístup, aby tento nemusel na každém oddělení znova vysvětlovat svůj status v podniku a domáhat se svých práv. A opačně by mělo vejít ve známost, na čem pracuje tým a které informace a produkty je možné získat u něj. Mělo by se tak předejít odstrašujícím situacím, kdy tým na něčem dlouhodobě pracuje, nicméně jiné oddělení organizace, protože o něm neví, dá namísto produktu týmu přednost externímu dodavateli. Náklady se zdvojují a morálka v týmu samozřejmě po odhalení zbytečnosti vykonané práce upadá. (dle Hackman, 1990, in Hayes, 2005)

S přístupem k informacím a zdrojům jiných částí organizace obecně souvisí potřeba **vyjasnění statutu týmu v podniku**. Dle Baye (2000) to předpokládá zajištění několika opatření:

- jednoznačné prohlášení týmové práce za novou formu práce v podniku;
- přenesení odpovědnosti a kompetencí, protože týmy potřebují legitimní autonomní rámec;
- vyjasnění pozice v celopodnikové struktuře (tj. žádný statut exota!) a
- vyjasnění struktury vedení týmu a odpovědností v něm panujících (viz kapitola 2.2.1.1).

Protože týmy nefungují ve vzduchoprázdnu, je na místě ptát se, jakým způsobem se nabízejí pro jejich začlenění do celku podniku (tedy pokud organizace není tak malá, že je tvořena vlastně jen oním týmem – časté např. v neziskovém sektoru). Bay (2000) zmiňuje tři způsoby:

Diagram 16 – způsoby začlenění týmu do organizace



Říká o nich říká následující:

Štábní organizace. V této organizační formě tým připomíná spíše další nové oddělení. Projektový štáb pouze poradní funkci. Nadřízený z liniového systému řídí účastníky projektu jak z hlediska odborného, tak disciplinárního. Tato organizační forma už dle tohoto autora neodpovídá modernímu chápání týmové práce a projektového managementu. Také Hayesová (2005) konstatuje, že zabudovávání týmů do jinak striktně hierarchických organizací je problematické (viz níže).

Maticová organizace. Jde o častý způsob řízení projektových týmů charakteristický rozdělením řídicích kompetencí. Projektovému managementu přísluší odborné vedení účastníků projektu, liniiovému pak vedení disciplinární. Tato organizační forma vyžaduje zvýšenou ochotu ke spolupráci, neboť mezi uvázáním pracovníků do stálé pozice a do projektů současně může přinášet různé konflikty. Je třeba na úrovni vyššího managementu stanovit priority jednotlivých projektů.

Autonomní organizace projektové oblasti/projektového týmu. Řídící kompetence a odpovědnost jsou plně v rukou příslušného vedoucího projektu. Přísluší mu odborné i disciplinární vedení a odhaduje se, že tato forma bude v budoucnu nabývat na významu.

2.5.1 Rezistence organizace vůči týmové práci

Již několikrát jsme poukázali na tendenci nekritického zavádění týmové práce. Realita některých týmů je výsledkem manévrování mezi dvěma nesmiřitelnými tužbami – tužbou zavést týmovou práci, protože se kdesi proslechlo, že to je dobrá věc a **přáním** (povětšinou neuvědomovaným) **vlastně nic moc na zavedených způsobech práce neměnit**. Management takových společností zpravidla ještě nenaznal nutnost dosahování vysokých výkonů. Jeden takový smutný případ líčí následující rámeček.



Glover (1992, dle Hayes, 2005) popsal případ firmy, o které hovoří jako o Sheertrock Inc. Jednalo se o velkou americkou společnost, která zpočátku měla znamenitou pověst coby stavitel luxusních obytných domů. V sedmdesátých letech však do čela společnosti nastoupili ředitelé, kteří věřili ve velmi přísný styl managementu a pod jejichž vedením začala společnost produkovat velké množství méně kvalitních obytných domů.

Společnost vědomě začlenila týmovou práci jako součást svého vývoje. Nejednalo se však o týmovou práci založenou na respektu k zaměstnancům. Týmy se setkávaly jednou týdně po práci na dvě či tři hodiny, přičemž účast byla povinná a sledovaná. Hovořilo se tu o výkonu zaměstnanců a nedostatky se veřejně oznamovaly. Na těchto schůzích byly na předním místě odměny za poslušnost a důsledky neúspěchu a všichni zaměstnanci se museli podřítit velmi agresivní manipulaci. Velký důraz se kladl na to, že „důležitá je firma, ne já“, a zaměstnanci dokonce museli říkat „pracovní stůl, který mi společnost dovoluje užívat“ místo „můj pracovní stůl“. Jeden zaměstnanec si přinesl vlastní nábytek, aby mohl používat výraz „můj pracovní stůl“.

Ředitelé záměrně najímali manažery s vysokou mírou machiavelismu (tedy osoby manipulativní, nelítostné a mocensky zaměřené) v naději, že tito lidé budou ve firmě úspěšně udržovat vysokou pracovní morálku. Povzbuzovali je systémem odměn založených na produktivitě, což vedlo ke snížení kvality a problémům v období finančních těžkostí, protože vedoucí pracovníci firmy jednali v zájmu osobních odměn a ne v zájmu firmy.

Bylo také vytvořeno oddělení pro interní audit, jehož úkolem bylo působit jako jakási „tajná policie“, sledovat telefonáty a chování zaměstnanců a odhalovat zneužívání času či zdrojů firmy. I když se konzultanti působící ve firmě snažili nasměrovat vedení pozitivnějším směrem, jejich návrhy byly ignorovány s výjimkou těch, které bylo možné začlenit do stávajícího systému.

Několik prvních let byla firma velmi úspěšná a rozrostla se do celonárodní společnosti. Když se však tržní podmínky změnily, nebyla společnost se svými nátlakovými a manipulativními metodami schopná na tyto změny reagovat. Nakonec těžce zbankrotovala.

Machiavelistický styl řízení měl za následek vysokou fluktuaci a mizivou loajalitu zaměstnanců. Vlivem manipulací a nátlaku nebyl prostor pro naslouchání zaměstnancům a vedení tak nemělo možnost uvědomit si změny trhu ani před samotnou katastrofou. Stejně tak postupy při najímání zaměstnanců, které zdůrazňovaly machiavelistický styl, vedly k tomu, že tu nebyli žádní manažeři se znalostí alternativních postupů.

Případ Sheertrock Inc. však popisuje i druhou častou bariéru zavádění týmů – **necht' naslouchat hlasům a nápadům podřízených**; premisu, že rozhodnutí se mohou dělat jen na vyšších místech. Týmům nebyl v uvedené kasuistice dán dostatečný prostor a autonomie.

Hayesová (2005) vrší ještě další možné zdroje rezistencí – zejména pak malou víru v týmovou práci. Jde například o podobné výhrady k týmové práci:

- „individuální práce je lepší, protože se snadněji řídí“;
- „doba, po kterou tým definuje cíle, diskutuje o postupech a alternativách, je ztrátou času“;
- „účast v týmech je dobrým cvičením mezilidských vztahů, ale pokulhává produktivita“.

V případě některých organizací se bohužel tyto obavy staly realitou. K tomu jen připomeňme definici týmové práce: „týmy jsou samostatné výkonné jednotky: malá skupina lidí, jejichž dovednosti se vzájemně doplňují a kteří jsou oddaní společné vizi a intenzivní prací směřují ke společným cílům“. Chybí-li cokoli z toho, nejde o skutečnou týmovou práci.

Konečně mohou být ve hře také individuální obavy z týmové práce – viz kapitola 1.5 .

Systematicky se typickými úskalími zavádění týmové práce věnoval Hackman (1990, dle Hayes, 2005). Nalezl jich hned pět:

- Výkonná jednotka je nazvána týmem, ale je řízena jako skupina jednotlivců. Může to být dáno tím, že jednotlivci ve své práci na sobě fakticky nejsou závislí.
- Týmu je dána buď příliš silná (kontrola cílů i způsobů vykonání), či příliš slabá autonomie (neudání cílů ani způsobů – anarchie). Úspěšným týmům je dán cíl, ale cesty k jeho naplnění jsou v jeho kompetenci.
- Tendence k nepromyšlenému rušení fungujících struktur (týmu je ponecháno příliš mnoho detailů k rozpracování, přitom tyto už byly někdy někým řešeny a byla by škoda je rušit).
- Neposkytnutí dostatečných zdrojů – materiálních, finančních, personálních, časových, procesuálních, informačních.
- Mylný předpoklad, že zaměstnanci chtějí pracovat v týmech a že jsou pro to vybaveni. Zavedení týmové práce může představovat velkou organizační změnu. Lidé jdou do nejistoty – často nikdy v ničem takovém nepracovali. Musí se jim dát čas, aby týmovou práci mohli pro sebe objevit. Stejně tak nemusí zpočátku zvládat nároky práce v ní a je třeba zavádět cílená školení týmové spolupráce.

2.5.1.1 Týmové práci nepřející firemní kultury

Firemní (organizační) kultura je soubor sdílených a vzájemně ze sebe vycházejících soudů o povaze světa a lidí, hodnot, každodenní praktik i vytvořených artefaktů, které představují výchozí body pro vnímání, myšlení a cítění jedinců v dané organizaci. Je předávána nově přichozím členům v procesu socializace a zůstává relativně stálá i v případech úplné výměny jedinců v organizaci. Nauka o firemní kultuře nám pomáhá vysvětlit, proč je například v některých organizacích normální práci sabotovat a jinde se lidé mohou přetřhnout, aby udělali cokoli jen mohou; či proč i velice schopní pracovníci někdy selžou, jsou-li přemístěni do jiného prostředí. (dle Hroník, 1999)

Zpravidla nám nějakou dobu trvá, nežli „duch domu“ nasajeme a pochopíme pravidla, podle nichž se hraje. Porozumět kultuře dané organizace znamená chápat, co se v dané organizaci děje a proč. Znamená to také umět se vcítit do jejích členů a do toho, co prožívají. A také umět předpovědět, jaké nastanou reakce na ty či ony události. Vybavení tímto živým porozuměním teprve můžeme odhadovat, zdali bude týmová práce přijata hned, po delší době či vůbec. V které části organizace s větším a kde s menším odporem.

Hmm, to zní slibně! Existuje nějaký nástroj rychlé a účinné diagnostiky firemní kultury?



Typologii firemní kultury a nástrojů její diagnostiky existuje celá řada. Není divu, vždyť o pochopení organizací se snaží sociologové, psychologové, manažeři, personalisté. Na celou řadu typologií však zde nemáme prostor. Pokusili jsme se z nich proto alespoň vytáhnout jakýsi nástin toho, na co je možné se ptát, aby organizace a duch v ní přebývající nabyly jasnějších obrysů. Rozhodně se tímto seznamem nevyčerpávají možné perspektivy, kterými se můžeme dobrat hlubšího vhledu do chodu a povahy organizace. Ať už využijeme kteroukoli pomůcku, stejně pochopení její jedinečnosti bude vždy souhrou tvrdé práce, kladení si otázek, intuice, hry, vhledu. Pojďte si hrát i tvrdě pracovat!

Uvařte si čaj, udělejte si pohodlí a vyzkoušejte svůj ostrovtip, psychologický jemnocit a spisovatelský um v následujícím cvičení. Zkuste s využitím například i tohoto seznamu otázek popsat maximálně na jedné A4ce některou vám dobře známou organizaci. Nebojte se i volných a smělych formulací, úderných a stručných prohlášení či jen adjektivy vyjádřených dojmů. Výrazné historky a přímá řeč ožíví, dodají plasticity. Usilujte o co nejhlubší vystižení podstaty tak, aby vyličenou organizaci nebylo možné si splést ani mezi tisíci dalšími! Tak, aby cokoli dalšího, co se do oné A4ky nevejde, bylo již jen opakováním toho, co se do ní vešlo! Vypilujte umění zkratky k dokonalosti, neboť stručnost je sestrou talentu. Abyste měli motivaci, zkuste si představit, že tuto břitkou skicu zítra přednesete nějakému náročnému publiku – spolku rétorů, představenstvu konkurenční firmy, jemuž se chcete vlichotit do přízně, či vaší přísné češtinářce z gymplu!

*Jaké je věkové složení v organizaci?
 Jaká je v organizaci struktura nejvyššího dosaženého vzdělávání?
 Jaký je podíl mužů a žen ve výkonných a řídicích funkcích?
 Jsou cizí jazyky a zvládání výpočetní techniky samozřejmostí, či spíše zbožným přáním?
 Vládne neformálnost až žoviálnost, či decentnost až upjatost?
 Převládá pozvolné pracovní tempo, nebo opak?
 Jsou lidé ve firmě zvyklí tvrdě pracovat?
 Je zvykem soutěžit ve výsledcích?
 Je podíl pohyblivé složky platu velký, či malý?
 Jsou lidé naučeni přicházet s vlastními nápady?
 Chtějí se zaměstnanci sami rozvíjet a vzdělávat?
 Jsou pracovníci zvyklí na pružnou pracovní dobu, nebo striktní dodržování pracovní doby?
 Jsou pracovníci zvyklí na svobodu jednání v rámci dohodnutých cílů, nebo na práci podle pokynů?
 Ovládá život byrokracie, nebo na ni "není čas"?
 Je zvykem pracovat spíše samostatně, nebo společně?
 Je zvykem tmelit kolektiv a starat se o dobrou pohodu na pracovišti?
 Hrají lidé v organizaci na sebe, nebo táhnou za jeden provaz?
 Jsou pracovníci zvyklí na otevřenost a vzájemné dávání zpětné vazby, nebo na postranní pletichaření?
 Je problém vyjádřit odlišný názor či vznést kritickou připomínku?
 Je zvykem vyjadřovat chválu?
 Jsou lidé v organizaci spíše sbírkou individualit, nebo jsou si vzájemně podobní?
 Existují velké rozdíly mezi "prvním" a "posledním" členem organizace, nebo jsou si lidé spíše rovni?
 Dá se v organizaci udělat rychlá kariéra, nebo je v ní třeba sedět dlouhá léta, než člověk povýší?
 Zakládá si firma na své výlučnosti oproti konkurentům?
 Jsou lidé hrdí na to, že pracují právě zde?
 Dá se kolegům v zásadě věřit?
 Dá se v zásadě věřit šéfům?
 Chodí lidé do práce rádi?
 Je lidem práce v organizaci zároveň i koníčkem?
 Vidí lidé v práci pro organizaci hlubší smysl či poslání?*

Pro které organizace je typicky nejtěžší zavést týmovou práci? Obecně řečeno pro ty, které dostávají málo zpětné vazby z vnějšího prostředí o účinnosti svého fungování a zároveň na ní není závislé jejich přežití. Typicky organizace a úřady státního sektoru. Dále ty, jež se bez svých zákazníků sice neobejdou, ale které se již natolik naučily spoléhat na své zažité a jisté postupy, že už si buď proměny okolí ani nepovšimly, nebo jsou příliš nemotorné na hbitější změnu. Příznačně jde o velké podniky s mnoha stupni řízení a převládajícím byrokratickým duchem. Není vyloučeno, že i do tohoto starého kmene se podaří naroubovat několik svěžích a k světu se majících výhonků týmů, nicméně s celkovým zmlazením nelze počítat přes noc.

Shrnutí druhé kapitoly

V obsáhlé druhé kapitole jsme probrali většinu faktorů podílejících se na úspěšném fungování týmů. V zásadě je lze rozdělit do dvou velkých kategorií: struktura (složení skupiny) a dynamika skupiny – jednotlivé běžící procesy a proměny skupiny v čase. Složení skupiny se týká jak kvalifikace a osobnostní výbavy členů (k níž patří i pro týmovou práci důležitá schopnost konstruktivního zapojení se do skupinového dění), tak i velikosti týmu, zastoupení rozličných rolí, vhodné hierarchie moci a respektovanosti a pravidel, dle nichž skupina žije. Dynamickými, proměnlivými procesy pak jsou styly vedení skupiny (ty výrazně ovlivňují další procesy), způsoby rozhodování, módy a efektivita komunikace, tenze a soudržnost skupiny. Strukturu skupiny lze přirovnat k řečišti, dynamické procesy k proudící vodě. Řečiště je zdánlivě trvalé a voda proudí jen v mezích jeho břehů, ale zejména v místech prudkých proudů či při povodních se řečiště dokáže i dramaticky změnit. Skupiny a týmy v čase skutečně mohou doznat velkých proměn ve svém složení, uspořádání a fungování. Tyto změny se dějí v zákonitých, po sobě jdoucích fázích, z nichž nejdůležitější jsou forming, storming, norming a performing. Konečně týmy pro své zdařilé působení potřebují od svého zadavatele jasné vymezení toho, na čem mají pracovat a odpovídající podporu v podobě ponechání dostatečné autonomie a přístupu k informacím, finančním, materiálním a lidským zdrojům.

3. Faktory úspěchu týmu

FRIEVALDŮV ZÁKON:

Pouze blb je schopen opakovat práci jiného blba.

Jestliže jsme na týmy ve druhé kapitole nahlíželi tak, jako na lidské tělo nahlíží anatom (struktura) a fyziolog (dynamika), v této kapitole zvolíme perspektivu sportovního trenéra, který dbá na to, aby byl sportovec správně rozvíjen a dosahoval vysokých výkonů. I trenér - manažer musí leccos vědět o anatomii a fyziologii týmů, především však potřebuje všechny tyto strukturální a procesní faktory sladit v jeden fungující celek. Jeho perspektiva je tedy principiálně jiná, z poznatků o struktuře a dynamice týmů si vybírá jen některé, přidává k nim představy o ideálním obrazu a fungování týmů a osvědčené způsoby, jak je uvést v život. Tak vzniká mozaika dosti odlišná od té, které produkuje věda (psychologie, sociologie, ...)

3.1 Poučení z krizových situací

Krüger (2004) ve své velmi úsečné, ale inspirativní brožuře přichází s myšlenkou, že o intenzivní úspěšné práci v týmu se můžeme mnoho poučit u skupin v extrémních situacích. S těmi se naštěstí příliš nesetkáváme, ale přesto (nebo právě proto) napínává filmová zpracování této tematiky nepostrádají na lákavosti. Kdo by neznal ony příběhy několika pasažérů přeživších leteckou katastrofu v pustině, cestujících uzavřených v napůl potopené lodi, horníků zasypaných ve štole... Ve filmech s happy endem dospívají náhodně seskupení lidé strhujícím tempem od skupiny k dokonale stmelnému týmu, v němž:

- Existuje jeden společný a jednoznačný cíl (přežít).
- Skupina a její cíle mají absolutní prioritu.
- Vnitřní konkurenční boje jsou potlačeny.
- Komunikace je cílově a účelově orientována.
- Důvěra a loajalita ke skupině mají shodný význam s loajalitou vůči jednotlivým členům.

Samozřejmě, že jde o nutnou, nikoli však ještě dostačující podmínku úspěšných vyřešení extrémních krizových situací, připočítat je třeba ještě schopnosti členů skupiny. Krüger shrnuje, že k tomu, aby skupina (jakákoli, nejen ta v případě přímého existenčního ohrožení) ze svých zdrojů vydolovala maximum a aby docházelo k synergii (tj. stavu, kdy s výkony členů skupiny nejen sčítají, ale dosahují úrovně nad tento součet), je zapotřebí naplnění tří podmínek:

- Organizace (cíle a závazný řád).
- Kvalifikace (znalosti a schopnosti).
- Kooperace (důvěra a loajalita).

Mimochodem kolem těchto tří hlavních bodů sestavil zmíněný autor celé své pojetí budování a vedení týmů. I Hayesová (2005), když si klade otázku, jak co nejlépe shrnout principy, na nichž úspěšná týmová práce stojí, dospívá k velmi podobnému výčtu:

- odpovědnost,
- příležitost a
- oddanost.

Tým musí být ve své společnosti za něco odpovědný – musí mít konkrétní úkol či cíle a musí být schopen vysvětlit, jak je splnil. Tým musí mít také příležitost svou práci vykonávat - musí mít zdroje, čas a dovednost či školení nutné ke splnění úkolu, stejně jako možnost přijímat nutná rozhodnutí a uvádět je do praxe. Tým také vyžaduje oddanost: jak ze strany svých členů, tak ze strany organizace, v níž působí. To už ale nejsme u extrémních krizových situací.

3.2 Strukturní, procesní a externí faktory úspěchu týmu

Rolf Bay (2000) uvádí následující třídění faktorů úspěšnosti týmů:

Tabulka 16 – Faktory úspěšnosti týmů dle Rolfa Baye

Strukturní faktory	Procesní faktory
<ul style="list-style-type: none"> • týmové cíle • vedení týmu • zabudovaný systém controllingu • rozdělení rolí a úkolů • rámec rozhodovacích pravomocí (to tým smí a co smí jeho jednotliví členové) • kvalifikační struktura (zajištění minimálního rozsahu dovedností členů týmu) 	<ul style="list-style-type: none"> • otevřená výměna informací • stupeň otevřenosti při řešení problémů a konfliktů • vůle ke vzájemným vztahům a úspěchu (týmový duch) • procesy zpětné vazby v týmu vedoucí k „učícím se týmům a organizacím“ • úroveň standardizace procesů (vykonávání dle dohodnutých postupů, abychom stále neobjevovali Ameriku) • kontinuální zlepšování procesu (produktivní nespokojenost se stávajícím stavem)
Organizační rámcové podmínky	
<ul style="list-style-type: none"> • zajištění jednoznačné a explicitní organizační provázanosti se zbytkem organizace • fungující logistika informací (aby tým věděl o celoorganizačním dění a organizace zase o týmu) • materiální a motivační podpora ze strany organizace či zadavatele (peníze, lidi, školení) 	

Externí podmínky úspěšnosti jsou tím, co je týmu dodáváno zvnějšku, od zastřešující organizace. Věnovali jsme si jim v příslušné kapitole (2.5). Ve strojnickém příměru bychom o strukturních faktorech mohli hovořit jako o motoru a o faktorech procesních jako o oleji v převodovce. Palivem by pak byly zdroje (finanční, materiální, lidské).

Při nenaplnění strukturních faktorů (vágní formulace cíle, nekontrolování jeho plnění, bez vymezení pravomocí a při ponechání týmu bez vedení) buď po stránce pracovní a mezilidské v týmu nedojde vůbec k ničemu, anebo dojde k soupeření a napětí mezi lidmi. To je často ukvapeně diagnostikováno jako neschopnost práce v týmu. Ve skutečnosti jde však spíše o neschopnost zřizovatele týmu či jeho šéfa. Teprve jsou-li uspokojivě ustanoveny strukturní podmínky existence týmů, má smysl se věnovat rozvoji a kultivaci faktorů procesních. Kvalita jejich vyladění rozhoduje o rychlosti dosažení efektivity týmu.

Většinu z v tabulce uvedených proměnných už jsme se v té či oné souvislosti věnovali. Proto nyní pozornost krátce zaměříme již jen na dva vybrané faktory: systém controllingu a procesy zpětné vazby v týmu.

3.2.1 Stanovování cílů a controlling

Zřejmě není autora píšícího o týmové práci, který by neopomněl zdůraznit, že stanovení jasných cílů, jichž má tým dosáhnout je předpokladem, východiskem i prostředkem k úspěšné práci týmu. Například komise či týmy neochotně sestavené jen proto, aby se vyhovělo tlaku akcionářů, top-managementu či veřejného mínění, nemívají dobré startovní podmínky jednak pro všeprostopující neochotu věnovat se jim, neřkuli přímo kvůli nepřejčnosti (dané například tím, komise může vynést na světlo nějakou tu nepravost). Díky kombinaci nezájmu a nepřejčnosti mají takové pracovní skupiny nápadně často mlhavé zadání.

Ač to zní neuvěřitelně, často se také týmy pouští do práce, aniž by byl vysvětlen cíl všeho počínání. Bay (2000) spatřuje příčiny tohoto pochybení v:

- názoru, že cíle by se měly objasnit samy;
- v tom, že vedoucímu chybí metodická kompetence k moderování procesu vyjasňování cílů;
- v podcenění skupinově dynamické složky procesu sjednávání cílů;
- tom, že vedoucí týmu přijde do týmu s perfektní hotovou definicí cíle, takže tuto fázi prostě přejde.

Z toho plynou následující ponaučení:

- **Cíle se samy neobjasní.** I v týmech dobře sehraných, kde se na sebe „stačí podívat a víme“, se při zahájení nového projektu vyplatí explicitně a nahlas říci: „Tak, teď začínáme to a to. Bude to jako obvykle, možná jen s tou malou obměnou, že ...“ Dvojnásob to platí pro nově vzniklé týmy.
- **Každý cíl a cesta vzniká dvakrát.** Nejprve **v rovině představ**, a **v rovině realizace**. Cíl zvýšení výkonu o 10 % může, ale také nemusí být jednoznačný, různí lidé si jej nemusí, ale mohou vyložit různě, existuje-li více možných cest k jeho dosažení. Čas věnovaný sladění představ se bohatě vyplatí – nedojde k nedorozumění a zádrhelu při realizaci, nebude se třeba vracet k vyjasňování cílů a cest k nim vedoucích, tým nebude frustrován z neúspěchu, lidé získají pocit, že mohli k definování cíle přispět.

Po dobrém vyjednání cílů by měl panovat konsenzus v otázkách: CO se bude dělat, JAK se to provede, KDO a KDY to udělá a PROČ jsou celkové cíle i jednotlivé kroky důležité!

Formulovat cíle, aniž bychom současně řekli, jak je budeme měřit, se podobá běhu na sto metrů bez měření času. Kdo formuluje cíle, musí logicky přijmout **controlling**. V češtině sloveso „kontrolovat“ používáme nejčastěji ve významu zpětného ohlédnutí se, zdali proběhlo to, co mělo. Je namířeno do minulosti. Angličtina chápe „to control“ i směrem k budoucnosti. Controlling je způsob myšlení zaměřený na řízení směrem k budoucnosti. Díky dnešní rychlosti změn již nestačí jen bilancovat minulost, náklady, obraty, výnosy, investice atp. je třeba i předvídat a ptát se, kde a jak je třeba reagovat, abychom dosáhli stanovených cílů. Controlling je tedy systém mnohonásobného průběžného zhodnocování postupu k cílům a navrhování operativních kroků. Klasická kontrola samozřejmě zůstává součástí tohoto procesu.

Tato kombinace zpětného pohledu a předvídaní budoucnosti se ale netýká jen racionálního pohledu na věcné výsledky, ale i procesu jejich dosahování a práce týmu. Spojení prověřování práce týmu a procesu má přispět ke zvyšování koheze týmu, podporovat větší otevřenost a zvyšovat motivaci při každodenní práci. Reflektování procesu dosahování výsledků je požadavek pro mnoho současníků „jako spadlý z Marsu“, ostatně jako řada dalších požadavků spjatých s týmovou prací (viz kapitola 1.5). (dle Bay, 2000)

Co s tím? Třeba je pomůže přesvědčit argument, že čištění zubů nám ze začátku také připadalo nepřírozené a nyní si život bez něj (většinou) nedokážeme představit. Kdo jednou v reflexi objeví kouzlo, ten mu propadá a nechce se mu již slevovat ze svých nároků na sebe sama, kolegy, zaměstnavatele... Proč nedělat úžasné věci (nebo prosté věci úžasně), když je to možné? Proč se sebou nechat zametat, mohu-li být za vzácného hosta či hrdinu?

Získávání zpětné vazby o věcné stránce plnění úkolů lze získat klasickým výkaznictvím, získávání procesní zpětné vazby pak týmovým sezením a hledáním odpovědí na tyto otázky:

- Jak jsem spokojený s výsledkem?
- Jak jsme postupovali?
- Co nám/mi pomohlo?
- Co nám/mi bránilo?
- Jak se cítím nyní v týmu?
- Jak posuzuji atmosféru v týmu?
- Co bychom dělali napříště jinak?
- Jak konkrétně to budeme realizovat?

3.2.2 Zpětnou vazbou k učícímu se týmu

Začíná být zřejmé, že nelhaní si do kapsy v podobě (sebe)konfrontování s měřitelnými výsledky, jakkoli někdy bolestné, přináší ovoce v podobě touhy zkoušet to jinak, lépe. Pravda, ne vždy – je-li cíl příliš vysoký a víra v naše schopnosti a sebevědomí malé, může neúspěch znamenat ztrátu zájmu a ochabnutí bojového ducha. Ale to už je jiné téma. My budeme uvažovat případ zdravého sebevědomí založeného na reálných úspěších a pozitivní vazbě k druhým lidem.

Pro takové lidi jsou výsledky týmové práce nikoli hodnocením jejich osoby, ale jejich výkonu. O výsledky lidem se zdravým sebeobrazem samozřejmě jde v první řadě, ale současně také vyznávají jakýsi zvláštní a úctyhodný sport, jehož podstatou je zlepšování svých výkonů, hledání souvislosti své kondice s aktuálním naladěním a rozličnými situacemi, jimiž v životě procházejí; učení se umírňování a zcitlivování reakcí tak, aby byly co nejpřiměřenější dané situaci; rozvíjení představitivosti stran toho, jak se asi druzí mohou cítit a proč asi dělají to, co právě dělají. Daniel Goleman (1997) by řekl, že rozvíjejí svou emocionální inteligenci. Řekli jsme, že tito lidé jsou zdraví, proto i k tomuto „sportu“ přistupují zdravě – nepřehánějí jej, protože se mají rádi a mají rádi druhé lidi. Zažívají však radost z jeho provozování, a proto se této záliby jen tak nevzdávají.

Lidé, o nichž je řeč, chápou zpětnou vazbu od druhých lidí jako výbornou příležitost posunout své hráčské schopnosti a kulturu osobnosti dále. A jako dobří sportovci v této disciplíně ví o tom, že se mohou mýlit jak oni sami, tak také druzí lidé – zpětnou vazbu od nich tedy ani nepřeceňují a nekáčí se zní, ani ji neberou na lehkou váhu. (To, nakolik snadno se člověku dá dát zpětná vazba a jak k ní přistoupí, je dobrým testem jeho vztahu k sobě samému.)



Z vlastní zkušenosti víme, že dávání a přijímání zpětné vazby je mimořádně ošemetná věc. Stačí málo a lidé, kteří k sobě vztáhli ruce ve vstřícném a smířlivém gestu, na sebe opět cení zuby. Převelece se vyplácí držet několika osvědčených pravidel:

- *Popiš jen, co konkrétně bylo možno pozorovat a svou vlastní citovou reakci na to. („Nenechal jsi mě přednést můj vlastní návrh a to mě naštvalo.“)*
- *Nehodnot, neinterpretuj a neanalyzuj. („Ty jsi tady ten dominantní!“ „Vidím, že se o tým málo zajímáš“)*
- *Negeneralizuj, nepřeháněj, nesrovnávej, nevytahuj staré křivdy, nedávej rány pod pás. („Ty vždycky musíš mít poslední slovo!“ „Když do toho započtu, jak jsi mi posledně nezvedl telefon...“ „Chováš ses úplně stejně jako ten tvůj šéf!“)*
- *Mluv vždy za svou vlastní osobu jako „já“ a ne jako „my“, „ono“ nebo „se“.*
- *Zpětná vazba by měla být vyvážená. Mělo by zaznít i ocenění toho, co je k ocenění. Někdy se uvádí i posloupnost + - +, tj. klad, zápor, klad. (Já si vážím, že toho pro tým děláš hodně, teď naposledy nám to dokonce nedalo možnost přijít s naším vlastním zlepšovákem. Byl bych rád, kdybys nám příště tuto příležitost dal a zároveň abys do toho šel pořád s takovou vervou.“)*
- *Zpětná vazba se musí dát obrátit, tzn., že ten druhý může totéž říci mně.*
- *Zpětná vazba má probíhat krátce po situaci, které se týká. Nahromaděná zpětná vazba jinak snadno vede ke všeobecnému zúčtování (pohled nazpět ve vzteku!)*
- *Zpětná vazba by měla brát ohled na kapacitu toho druhého přijímat informace. Dlou-*

<p><i>há, únavná a příliš podrobná zpětná vazba v nevhodnou dobu nedosáhne zamýšleného účinku zprostředkovat příjemci základní orientaci.</i></p> <p><i>Mohlo by se zdát, že ten, kdo se „škvaří“, je především příjemce zpětné vazby. Ale ani dávat zpětnou vazbu není pro většinu lidí snadné. Proto by jim to i příjemci měli mít snahu ulehčit dodržováním pokynů určených právě jim:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Příjemce napjatě poslouchá, pozorně vnímá.</i> • <i>Příjemce nic nenamítá, nepokouší se něco vysvětlit nebo se obhajovat.</i> • <i>Každý má právo na názor, je dobré si ho vyslechnout, ale není nutné souhlasit se vším.</i> • <i>U nejasných výpovědí může příjemce klást otázky. Nesmí si však hrát na nechápavého.</i> • <i>Poproste o zpětnou vazbu, pokud chcete získat konkrétní informace o svém chování.</i> • <i>Ocenit toho, kdo zpětnou vazbu dává, poděkovat za ni.</i> <p><i>A jedno pravidlo na závěr – ač zpětnou vazbu používáme hlavně ke korekci žádoucím směrem (tj. k vyjádření kritiky), rozhodně bychom se neměli stydět ji dát i v rámci konstatování pohybu po správné cestě (tj. k pochvale).</i></p> <p><i>(dle Bay, 2000; Gillernová in Komárková, Slaměnik, Výrost, 2001)</i></p>
--

Dosud jsme na zpětnou vazbu nahlíželi z perspektivy přínosu pro jednotlivce. Jak už víme, existuje i perspektiva týmu či manažera, jenž usiluje o rozvoj týmu (viz Adairovy kruhy). Z tohoto nezanedbatelného pohledu je zřejmé, že se pomocí zpětné vazby rychleji učí i tým jako celek. Dokonce ani sami nemusíme být aktéry výměny zpětné vazby, stačí, jsme-li jí účastní.

3.3 O úspěšných týmech stručně

Kdybychom ale přece jen měli při zodpovídání otázky po rysech úspěšných týmů využít spíše pohled anatoma a fyziologa, vyjádřit je v termínech struktury a dynamiky týmů popsané v druhé kapitole, pak bychom došli zhruba k následujícímu stručnému seznamu:

1. Velikost a složení týmů

- Tým má naději, že bude dobře fungovat, pokud počet jeho členů nepřesáhne přibližně 12 osob: členové se musí navzájem znát, musí mít dostatek prostoru pro aktivní účast v diskusi, musí být schopni spolu komunikovat tváří v tvář.
- Členové týmu mají rovnoprávné postavení a odpovědnost; pravomoci v týmu jsou jasně rozděleny.
- Pracovní funkce členů týmu jsou vhodně zastoupeny (odborníci na danou problematiku, lidé s příslušnými rozhodovacími pravomocemi, lidé, jichž se výsledek práce týmu bude přímo dotýkat).
- Osobnostní role v týmu jsou harmonicky rozloženy a zastoupeny.

2. Společný cíl

- Tým musí mít stanovený jasný, všem srozumitelný a dosažitelný cíl.
- Jednotliví členové týmu se musí s tímto cílem ztotožnit (přijmout jej za svůj).

3. Komunikace

- Je spontánní, otevřená, plynulá, probíhá všemi směry.
- Členové týmu si navzájem naslouchají.
- Nikdo nemá strach vyjádřit svůj názor.

4. Konstruktivní řešení sporů

- Tým přijímá různost názorů a konstruktivní kritiku.
- Konflikt není potlačován, ale usměrňován a chápán jako podnět pro další vývoj a rozvoj týmu.
- Rozhodnutí jsou přijímána většinou členů týmu a všemi akceptována.

5. Schopnost reflexe a sebehodnocení

- Tým dokáže reflektovat a analyzovat svou práci a chování.
- Tým je schopen kriticky zhodnotit svou práci a poučit se z vlastních zkušeností.

6. Atmosféra důvěry, dobré vztahy

- Vzniká současně s naplněním předchozích podmínek a zároveň je nezbytná k jejich realizaci.
- Členové týmu se vzájemně znají, důvěřují si.
- Informace nejsou zatajovány, ale společně se zkušenostmi sdíleny a předávány.
- Tým dokáže nejen společně napnout síly k dosažení cíle, ale i se společně radovat z dosažených úspěchů. (dle Lebeda a kol., 2004)

Tento seznam je spíše výběrem toho nejlepšího (jak doufáme), co k fungujícímu týmu patří, než vyčerpávajícím přehledem všech proměnných ve hře. V konverzaci i v oficiálnějších projevech je lépe umět se jasně a stručně vyjádřit alespoň o něčem, nežli posluchače znarovat sáhodlouhým výčtem. Tento seznam má být pro tento účel průpravou. Pokud jste přečetli rozsáhlou druhou kapitolu, je vám zřejmé, že jde o zkratku. Otázka pro vás – nakolik si myslíte, že jde o zkratku přípustnou? Prozradíme, že jeden velký trs proměnných je vypuštěn docela.



Jak již zřejmě tušíte, když jste zahlédli rámeček se zelenou ikonkou, přichází úkol pro vás. Ano, týká se posouzení některého vašeho týmu optikou právě uvedených charakteristik. To je ta snazší část. Chcete-li, můžete využít i Bayiv model strukturních, procesních a externích faktorů – to už je vyšší škola.

3.4 Inspirace u „excelentních“ organizací

Vždy bude úsilí zachovat týmy malé a výkonné díky komunikaci tváří v tvář, nicméně tyto buňky budou vždy muset naplňovat poslání celku, měly by být s tímto celkem zajedno. Proto je na místě tázat se i po rysech dobře fungujících velkých organizací. Dnes již klasickou prací kniha Peterse a Watermana „*In Search for Excellence*“, z roku 1982. Jejich osm poučení z fungování nejlépe vedených amerických společností má platit pro organizace jak v hospodářském, tak neziskovém sektoru. Přestože byli kritizováni, že mnohé jimi uváděné organizace nepřežily recesi 80tých let, jejich systém dodnes poskytuje řadu užitečných vodítek:

První zásada – **přípravenost jednat** – lidé v organizaci chtějí především úkoly dokončovat a nevěnovat se jen administrativě a schůzování. Týmy, úkolové skupiny a malé specializované pracovní skupiny nejsou v organizaci výjimkou, stejně jako experimentování a časté vzdělávání.

Úspěšné organizace také mají **blízko k zákazníkovi**. Myšlení „co na to zákazník“ provází každý krok každého pracovníka. Je usilováno o prvotřídnost a efektivitu. Tyto organizace také upřímně vítají a vyžadují názory a zpětnou vazbu svých klientů. To chápou a praktikují i řadoví zaměstnanci!

Autonomie a podnikavý duch je třetí zásadou. Podpora flexibility a dynamického přístupu je samozřejmost. Lidé, kteří uspěli, jsou oslavováni, manažeři a týmy mohou nezávisle zkoumat nové cesty a nápady. Přitom však panuje i značná tolerance k neúspěchu, neboť je chá-

páno, že úspěch může přijít i po dlouhé době a jen skrze experimentování a ponaučení se ze zkušenosti a chyb.

Čtvrtým rysem je přesvědčení, že **produktivita vychází z lidí**. Je běžné vyjadřovat respekt k zaměstnancům například skrze poskytování jasných a otevřených informací, diskuzí o nových možnostech, podporou školicích programů. Organizace o své lodi pečují a zajímá se o jejich názor.

Pátou charakteristikou excelentních organizací bývá to, že zastávají praktický, **hodnotami řízený přístup** – tyto společnosti mají jasnou představu o tom, za čím jejich společnost stojí, jaké hodnoty vyznává a jaké principy a pravidla z těchto hodnot pramení. Tyto hodnoty jsou tím, co podnik odlišuje od konkurence. Důležité je, že je sdílí i zaměstnanci společnosti. Panuje například přístup: „přicházejte s libovolnými nápady, ale ať je z toho něco pořádného“. Svoboda a lpění na základních pravidlech se nevyklučují, ale výhodně koexistují.

Úspěšné organizace se rovněž **držely toho, co umí, svého řemesla**. Rozrůstaly se jen pomalu a uvážlivě, čímž se jim podařilo vyhnout se rozmělnění aktivit, ztrátě směru a hodnot.

Předposlední rys, jež Peters s Watermanem popsali, je **jednoduchost organizační struktury a úsporný počet zaměstnanců i řídicích pracovníků**. Velká hierarchičnost a přezaměstnanost hrozí chaosem a odcizením se hodnotám firmy. Čím méně řídicích úrovní, tím více angažovanosti a autonomie pro pracovníky zbývá.

Poslední charakteristikou je úspěšné **skloubení pevnosti i flexibility**. Pevnosti v (jednoduché) organizaci a zásadách, flexibility co do zkoušení nových přístupů a vyvíjení inovací umožňuje zachování kontinuity a správného směru a přitom povzbuzovat nadšení a podnikavost pracovníků. (dle Hayes, 2005, Peters, Waterman, 1993)

4. Budování a udržování týmů



Znáte slovo „teambuilding“? Pokud ano, co se vám při něm vybaví? Jaké představy? Aktivity? Emoce? Obavy? Historky?

O kterých z následujících aktivit byste určitě řekli, že jsou při teambuildingu (tj. budování týmů) určité využitelné, u kterých byste váhali a o kterých nepředpokládáte, že by se k tomuto účelu využívaly?

Raftování, opékání selete, vybudování kuřárny, program v lanovém centru, každoroční víkendové vizionářské soustředění, kurz na zlepšení dovedností spolupráce, večírek na zakončení roku, vydávání podnikových novin, vyhlášení pracovníka měsíce, přechod pohoří, ustavující schůze týmu, pravidelná páteční porada, společné supervizní sezení.

Předchozí kapitoly popisovaly již existující, ustavené týmy, aniž by (krom části kapitoly o vývojových fázích skupin) řešily otázku, kde se tyto týmy vynořily, jak se jim povedlo stát se týmem či co je dobré pro tento vznik týmů činit. Právě to je úkolem této kapitoly. Ta již neřeší zákonité procesy vývoje skupin (forming, storming, ...), ale obecně se zaměřuje na to, co zřizovatelé týmů či vedoucí týmů mohou aktivně učinit pro nastartování týmu či pro jeho udržování v kondici. Soubor těchto opatření se nazývá **budování týmu**, či anglickým slovem **teambuilding**.



Slovo „teambuilding“ někdy vyvolává představu náročné dobrodružné organizované akce, kde si dospělí musí povinně hrát a dělat věci, které by sami nikdy nedělali a musí se u úkolů, jež nemají nic společného s pracovní realitou, tvářit, že se skrze ně strašně intenzivně vzdělávají a mají se díky nim s těmi hroznými kolegy více rádi. Zkrátka organizovaná šaškárna.

Tato obav či pohrdání plná představa odráží však jen jeden z mnoha způsobů, jakými lze vybudovat a udržovat tým - outdoorovou akci. A to ještě buď nepovedenou či demonizovanou. K nepovedenosti tolik, že dotlačí-li zaměstnavatel své zaměstnance na outdoorovou akci i přes jejich odpor, tato nejspíše nevyzní nejlépe. To však není chybou metody, ale zadavatele. Povinně si nikdo hrát nemusí, jsme svobodní jedinci (byť je pravda, že zaměstnavatel někdy může mít „páky“, jak své lidi přimět dělat i to, co nechtějí - to však opět není problém této metody.). Úkoly samotné skutečně nepředstírají, že by se pokoušely věrně nasimulovat každodenní pracovní problémy jako například manažerské počítačové hry. O to jim ale nejde. Pod povrchem (ale někdy vlastně i dost zjevně) se ve skupině odehrávají procesy, které s pracovní realitou velmi souvisí – vyjednávání, rozhodování, delegování, vedení, zvládání konfliktů, intenzivní nasazení, sdílení obav z neúspěchu i radost z úspěchu... Nezvyklost úkolů a přírodního prostředí tyto procesy ještě zesiluje, což dává možnost je lépe uzříti a poučit se z nich. Skutečně jde o intenzivní vzdělávání, jen ne natolik tradiční jako vysedávání v učebně a memorování dat, která za pár let zastarají.

Způsobů vybudování týmů je mnoho, historicky hrály největší roli tři cesty: „vojenská“, druhá, s jistou nadsázkou nazvaná jako „terapeutická“ a „vizionářská“. První spočívá ve společném prožití a prožití náročných až drsných zážitků (zima, hlad, únava, boj o přežití apod.). Jejich společným překonáním a společnou sdílenou silnou zkušeností se vytvoří vnímání „my“.

V rámci „terapeutické“ cesty se lidé snaží navzájem velmi dobře poznat. To znamená poznat své příběhy, vnímání a vidění věcí, sny a úsilí. I tady se tvoří vnímání „my“. Promítněme si několik lidí, které hodně dobře známe. O většině z nich uvažujeme jako o těch, kteří k nám patří. Společné prožití něčeho obzvláště pozoruhodného zde není podmínkou pro to, abychom k sobě cítili pouto. Prostě stačí se jen znát. Většinou je k tomu, abychom druhé důkladně poznali, zapotřebí mnoho času. Existují však způsoby (encounterové, tréninkové a sebepoznávací skupiny), které tento proces dokáží výrazně urychlit.

Konečně vizionářská cesta se týká zejména již existujících skupin, které se daly na pravidelné společné diskutování o tom, co je zajímavé, na důkladnou výměnu názorů a argumentů, na společné snění o tom, jak by věci mohly vypadat. Tyto skupinky vytrvale a s láskou okopávají a přihnojují svou společnou vizi, vybrušují její jednotlivé fasety a samotný tento proces je těší. Společný zájem a společné vidění světa je tím, co pojí tyto lidi.

Samozřejmě v realitě se vylíčené tři cesty někdy až k nerozeznání proplétají, takže bychom stěžii hledali tým či skupinu, která by své vědomí „my“ založila jen na jedné z nich.



Jakými cestami, či jejich vzájemnými kombinacemi dospěly k vědomí „my“ vaše skupiny?

Hayesová (2005) vymezuje celkem pět různých přístupů k budování týmů, dva z nich vyšly přímo z potřeb z potřeb hospodářské praxe, pátý je autorčin původní pokus o vlastní, integrativní přístup. Ten je spíše založen na nalezení a propojení toho dobrého z předchozích čtyř pojetí, nežli na prvním pohled nápadným přidáním nového prvku navíc.

Vyplatí se těchto 5 přístupů alespoň letmo nastínit. Lze z nich získat řadu praktických inspirací a také, až se ocitneme v roli těch, kteří budu mít zodpovědnost za stmelení a nastartování nejrozličnějších týmů, nebudeme muset svou představu o tom, co to je teambuilding, přizpůsobovat nabídce teambuilding poskytujících agentur, ale podle své představy si naopak tyto agentury budeme vybírat.

4.1 Interpersonální přístup

Jeho hlavní myšlenkou je, že **pokud si lidé porozumí, budou lépe spolupracovat**. Kořeny tohoto přístupu by bylo možno spojit se zrodem humanistické psychologie v 50tých letech 20. století, jejich rozkvět pak s lety 60tými a 70tými v podobě nejrozličnějších „skupin setkání“, „laboratořemi skupinové dynamiky“, „skupinami pro trénink interpersonální vnímavosti“ apod. Hodně se svezly na vlně květinových 60tých let s jejími mírumilovnými a všeobjímajícími tendencemi a požadavky odhození civilizačních masek, zábran a upjatosti.

Výrazným inspirátorem těchto skupin byl psycholog Carl Rogers, který zastával tezi, že lidé mají dvě základní a často nevědomé psychické potřeby a obě by měly být naplněny. První je **potřeba přijetí**, naší bezpodmínečné akceptace a úcty k nám. Druhou je **potřeba sebeaktualizace** – tj. potřeba rozvíjet a uskutečňovat (aktualizovat) své schopnosti a potenciál. Není-li naplněna potřeba přijetí, bude člověk usilovat o jeho dosažení, což ale zabraňuje jeho sebeaktualizaci. Lék? Dosatit potřebu přijetí. Skrze různé skupinové nácviky citlivosti se mělo dosáhnout emoční blízkosti s ostatními členy skupiny, zpracování osobních zábran a traumat, které jim bránily v otevřené interakci s druhými. Takové výcvikové skupiny se neměly skládat ze spolupracovníků, aby bylo dosaženo větší otevřenosti. Intenzivní zážitek „setkání“ („encounter“ – odtud název některých těchto skupin) s druhými měl „očistšovat“, pomáhat ve svobodnějším a pozitivnějším jednání s kolegy po návratu do práce.

Výsledky byly diskutabilní, viditelnější byly případy zneužití a diskreditace těchto skupin, otevřenost vyšla z módy a toto hnutí skončilo zhruba v polovině 80tých let. Na podnikovou praxi dnes prakticky nemá vliv, v pomáhajících profesích však je tento patrný, zejména ve skupinové psychoterapii a některých verzích sociálně psychologického výcviku. Po encounterových skupinách zůstalo například aktivní naslouchání, různá cvičení pro zvýšení pozorovací schopnosti, posílení důvěry mezi lidmi; ale i celá psychologická škola tzv. transakční analýzy (rozlišování rodiče – dospělého – dítěte v našich reakcích, výcvik uvědomělejšího nakládání s nimi).

4.2 Přístup definování rolí

Tento přístup usiluje o upřesnění rolí jednotlivých členů reálně existujících skupin na podkladě nácviku. Proběhne cvičení, podrobně se popíše, co kdo dělal, zhodnotí se, jak ta která role komu vyhovovala, popřípadě dojde k jejich výměně. S popisem konkrétního chování se vznáší i doporučení v čem pokračovat, co dělat méně a co raději vůbec. Osobní pocity, přesvěd-

čení a skryté konflikty jednotlivců zde nejsou podstatné, důležité je to, co lidé dělají a co vyžadují od ostatních. V případě vzájemného konfliktu se sepisují dohody o tom, kdo bude co dělat, nebo čeho se naopak vyvaruje.

Při pořádání takto pojatého teambuildingu je třeba poskytnout taková cvičení, aby se preferované role v dané skupině měly šanci projevit. Jde o nejrůznější modelové situace a simulace, diskuse na kontroverzní témata apod. **Účelem je skrze vícenásobné pokusy a korekce dojít k zamyšlení nad vlastními charakteristickými styly interakcí a jejich poupravení tak, aby tým mohl fungovat lépe.** Hojně je využívána Belbinova typologie rolí a jeho pojetí budování týmů (viz 2.2.1). Uplatnění nachází toto pojetí zejména u vysoce výkonných a spíše dočasně pracujících týmů.

Dnes velmi oblíbeným a zároveň obávaným výhonkem tohoto přístupu je právě **outdoor trénink** (tmelení kolektivu v přírodě s využitím dobrodružných aktivit) – v rámci něj dochází k velmi aktivnímu pohybu a vystavování náročným situacím, v nichž se „nelze neprojevit“. Často jsou kromě tmelení týmu koncipovány k rozvoji vůdčích dovedností. Podrobné zasvěcené informace lze nalézt v knize „*Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*“ autorů Svatoše a Lebedy (2005).

4.3 Hodnotový přístup

Hodnotový přístup usiluje o dosažení sdílené, společné vize. **Mají-li lidé společný cíl, který je drží pohromadě, dostávají možnost vzájemně spolupracovat a vytvořit si vědomí „my“.** Jedním z největších úkolů je **konsensuální vytvoření vize.** Zkoumá se, čím je podle členů týmu práce důležitá a jak by měl tým (často mezioborový) fungovat. Je zřejmé, že tento přístup je využitelný zejména u dlouhodobě fungujících týmů vykonávající v podstatě nekončící práci (školství, zdravotnictví, pomáhající profese). Při uskutečňování těchto úkolů je zapotřebí dosažení hlubokého vzájemného porozumění, neboť díky jejich dlouhodobosti hrozí více vzájemných nedorozumění a také únava z permanentního kontaktu. Začleňují se pravidelné porady, supervizní setkání, neformální setkávání a výjezdní víkendy, na nichž je bilancováno uplynulé období, plánováno období další, připomínána a revitalizována vize, je možno zde „dobít baterky“. U těchto skupin je účelnější namísto o budování týmů hovořit o udržování týmů.

4.4 Přístup zaměřený na úkol

V rámci tohoto pojetí je **zdůrazněn úkol, který má tým splnit.** Tým si má uvědomit výzvu, jež úkol přináší, domyslet její důsledky a připravit se na ně. To obnáší nácvik dovedností nutných ke splnění úkolu i stanovování konkrétních cílů, jež umožní monitorovat pokrok k týmovému cíli. Tvorba plánů, plánování kroků, nácvik rozhodovacích dovedností, rozvoj strategií k překonávání překážek a simulace plánované akce jsou hlavní náplní takto zaměřeného teambuildingu. Ten je využíván zejména na krátkou dobu ustavenými týmy, jež budou muset v ostrém tempu provést jedinečný a jednorázový úkol (např. restrukturalizaci podniku, bankovní loupež). Po jeho splnění se rozcházejí. Zhusta jde o časově vytížené manažery, kteří netolerují aktivity, jež se jim zdají jako ztráta času, a naopak ocení to, co jim pomůže pracovat efektivněji.

4.5 Přístup zaměřený na přijetí sociální identity

Toto pojetí je původním pokusem Nicky Hayes (2005) vytvořit na vědeckých poznatcích založenou integraci všech čtyř předchozích přístupů k budování týmů. Teambuilding založený na přijetí sociální identity si klade tři cíle. Zaprvé **vytvořit mezi členy týmu silné vědomí jednoty a sounáležitosti**, jež bude motivovat ke spolupráci na dosažení cíle týmu; zadruhé **vytvořit at-**

mosféru vzájemného porozumění tak, aby každý člen týmu věděl, čím přispěli ostatní, a aby viděl, jak jejich různé dovednosti a činnosti přispívají k tomu, aby tým uspěl jako celek; a za třetí **zdůraznit jak a proč mohou být lidé hrdí na to, že náleží právě k tomuto týmu**. Tyto tři cíle mají vyjadřovat psychologické mechanismy, které jsou základem sociální identifikace a vybudování silného a soudržného týmu.

V rámci vytváření vědomí jednoty týmu jde o to vyhovět lidské potřebě mít svět rozdělený na „my“ a „oni“ (viz kapitola 1.4.1) a nalézt způsob, jak by se tým mohl vnímat jako výjimečný. To v praxi znamená především podání jasné definice týmu (kdo do něj patří, co má za úkol, jak je začleněn do organizace) a zdrojů, jež má k dispozici. Především se tím konfliktům s jinými týmy a napomůže vytvoření vědomí nás jako týmu.

Rozvojem kvalitní komunikace se má vycházet vstříc potřebě vědět, jak kdo do týmu přispívá. To si žádá sdílení informací o práci, schopnostech a úspěších jednotlivých členů. Prostor má také být dán neformální komunikaci, skrze kterou se především upevňují vzájemné vazby.

Konečně hrdost na práci týmu a identifikace s ním se pojí hlavně s vědomím dobře odvedené práce a správně nastaveného kurzu pro další období. Jinou cestou k posílení hrdosti je školení. Krom odborných zisků naroste i sebevědomí členů skupiny a hrdost na sebe sama, jež se na tým samozřejmě přenáší. Velmi důležitá pro rozvoj hrdosti na příslušenství k týmu je oficiální pochvala týmu vyjádřená. Ta má podobný účinek, jako na jednotlivce známé vyhlášení „pracovníka měsíce“.

Důležité je též komunikovat úspěchy firmy či organizace jako celku, aby zaměstnanci mohli jasně vidět, čeho společnost dosáhla a jak k jejímu úspěchu přispěli. Z Hawthornských studií je také znám jeden zvlášť úspěšný vůdce, který prováděl pracovníky svého úseku po továrně, aby viděli, čím jejich oddělení přispívá do celku. To pomohlo založit jejich pocit hrdosti na práci ve svém týmu, v důsledku čehož toto oddělení mělo zdaleka nejnižší fluktuaci.

Mohli jsme vidět, že každý z přístupů je více či méně použitelný za těch či oněch podmínek. Nelze proto říci, že by jeden z nich byl lepší než druhý.

Pojetí paní Hayesové má větší záběr, než pojetí předchozí, spíše nabádá k uplatňování systémových organizačních opatření, jejichž dosahy jsou hluboce vrostlé do běžného pracovního života, než že by se přimlouvala za jednorázové mimořádné akce (jakými je například právě outdoorový výcvik). Rozšiřuje také definici hlavního cíle teambuildingu (tj. vytvoření vědomí „my“) o hrdost na příslušnost k týmu. V jejím pojetí se ještě více rozostřuje hranice mezi budováním a udržováním týmů. Otázka na závěr: jak byste rozřazení aktivit v rámečku na straně 77 řešili nyní?

Literatura

1. **Adair, J.:** *Vytváření efektivních týmů*. Management Press. Praha, 1993.
2. **Bay, R. H.:** *Účinné vedení týmů*. Grada. Praha, 2000.
3. **Bělohávek, F.:** *Jak řídit a vést lidi*. Computer Press. Praha, 2000.
4. **Critchley, B., Casey, D.:** *Team building*. In: Prior, J.: *Handbook of Training and Development*. Cower. 1993
5. **Čakrt, M.:** *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?* Management Press. Praha, 2003.
6. **Čapka, O.:** *Integrace hodnocení a rozvoje zaměstnanců v kontextu učící se organizace a znalostního managementu*. Diplomová práce. FSS MU Brno, 2004.
7. **Goleman, D.:** *Emocionální inteligence*. Praha. Columbus, 1997.
8. **Hartl, P., Hartlová, H.:** *Psychologický slovník*. Portál. Praha, 2004.
9. **Hayesová, N.:** *Psychologie týmové práce*. Portál. Praha, 2005.
10. **Hayesová, N.:** *Základy sociální psychologie*. Portál. Praha, 2003.
11. **Hroník, F.:** *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením*. Computer press. Praha, 1999.
12. **Hroník, F.:** *Managing People*. B.I.B.S. a.s.. Brno, 2002a.
13. **Hroník, F.:** *Poznejte své zaměstnance. Vše o assessment centre*. ERA. Brno, 2002b.
14. **Janis, I.L.:** *Victims of Groupthing*. Houghton Mifflin. Boston, 1972.
15. **Katzenbach, J. R., Smith, D. K.:** *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Harvard Business School Press, Boston, 1993.
16. **Komárková, R., Slaměník, I., Výrost, J. (Edit.):** *Aplikovaná sociální psychologie III. Sociálněpsychologický výcvik*. Grada. Praha, 2001.
17. **Kratochvíl, S.:** *Skupinová terapie v praxi*. Galén. Praha, 2001.
18. **Krüger, W.:** *Vedení týmů. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Grada. Praha, 2004.
19. **Lebeda, P.:** *Manuál instruktora Outward Bound International – Česká cesta, s.r.o. 3. vydání*. Interní materiál. 2004.
20. **Mládková, I.:** *Management znalostí v praxi*. Oeconomica. Praha, 2005.
21. **Peck, S. M.:** *Svět, který čeká na zrození. Návrat k civilizovanosti*. Argo, Praha, 2003.
22. **Peters, T. J., Waterman, R. H.:** *Hledání dokonalosti. Poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Svoboda – Libertas. Praha, 1993.
23. **Plamínek, J.:** *Sebeřízení. Praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Grada. Praha, 2004.

24. **Plamínek, J.:** *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Argo. Praha, 2000.
25. **Plamínek, J.:** *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu času (2., přepracované a rozšíření vydání).* Grada. Praha, 2005.
26. **Robbins, S. P., Coulter, M.:** *Management.* Grada. Praha, 2004.
27. **Senge, P.,M.:** *The Fifth Discipline. The Art and Practise of the Learning Organization.* Doubleday/Currency. New York, 1990.
28. **Svatoš, V., Lebeda, P.:** *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy.* Grada. Praha, 2005.
29. **Tichá, A.:** *Učíci se organizace.* Praha. Alfa Publishing, 2005.
30. **Zahrádková, E.:** *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci.* Portál. Praha, 2005.