

# **Jak nejlépe sestavit tým, fáze vývoje týmu, podmínky fungujících týmů**

- vedoucí týmu si vybere lidi, kteří jsou podobní jako on, shodují se v hodnotách a strategických otázkách, složitější situace je v mezinárodních týmech
- vedoucí vybírá lidi různého pohlaví a věku, tým je pak produktivnější
- lidé se musí zpočátku osobně poznat „očuchat se“, nestačí komunikace e-mail, telefonem, důležitý je osobní neformální kontakt
- tým musí mít jasný cíl, musí porozumět každý člen týmu, cíl musí být pro každého člena atraktivní a motivuje k činnosti, stanovte kvalitu a kvantitu práce a zabezpečte zdroje k jejich plnění
- otevřeně diskutujte o normách, zásadách, metodách a postupech nezbytných k dosažení výsledků, cílů
- členové týmu otevřeně řeší spory, chválí se, kritizují, poskytují si vzájemnou vazbu, vedoucí týmu to jen lehce koriguje a doplňuje
- vymezte zodpovědnost a pravomoci, určete kritéria průměrného a výborného pracovního výsledku,
- v týmu je atmosféra tvořivosti, nepotlačují se individuality a neobvyklá řešení problémů, lidé jsou k sobě tolerantní, lidé mají k sobě značnou důvěru
- tým je možno rychleji stmelit v extrémních podmínkách, v podmínkách společného nebezpečí (hory, lodě, jachty). Extrémní zátěž prověří frustrační toleranci a umožní vyloučit členy, kteří nesnesou zátěž
- popište důsledky dosažení cílů a problémy při jejich nesplnění

Jestliže má být tým úspěšný, je potřeba, aby v něm byla zastoupena celá řada nejrůznějších **vlastností a schopností**, tedy lidí majících potřebné vlastnosti a schopnosti, jako např.:

- přicházet s novými nápady
- účinně a přesně analyzovat problémy
- dokončovat rozdělanou práci
- dobře komunikovat – jak uvnitř týmu, tak i externě
- projevovat vůdčí schopnosti
- vyhodnocovat situace logickým způsobem
- řídit a kontrolovat práci

- dobře se vyjadřovat písemně/ústně
- umět se rychle rozhodnout
- být velmi přesvědčivý i vůči opozici
- splňovat termíny, pracovat pod tlakem

## **Fáze vývoje týmu – týmové hodiny, role manažera ve vývoji týmu**

**Týmy časově omezené jsou po úspěšném splnění úkolů rozpuštěny (fáze):**

1. fáze - první kontakt a orientace, příchod
2. fáze - boj o moc a kontrolu, kvašení
3. fáze - důvěrnost a intimita, vyjasnění
4. fáze - diferenciacce, jednání
5. fáze - rozdělení a rozpuštění, rozchod

**Autonomní pracovní skupiny a organické týmy existují déle (znaky):**

- mají až 20 osob
- řídí se sami a sami odpovídají za výsledek činnosti
- snaží se neustále se zlepšovat
- odstraňují chyby a poučují se z nich, odpovídají za kvalitu
- sami si plánují, organizují a kontrolují svou činnost
- jsou řízeny vedoucím, navenek za ně mluví mluvčí týmu

**Fáze vývoje déletrvajícího týmu:**

- 1) **formování, orientace** – seznamování, sdílení faktických informací, hodnocení, ostražitost, opatrnost (Co děláme, čeho máme dosáhnout, jaké máme cíle, jak se zorganizujeme, abychom mohli začít pracovat)
- 2) **hledání** – sebezpytování „proč tu jsem“, vyjadřování některých pocitů, vyhledávání instrukcí, rozvíjení prvních nápadů
- 3) **bouření, konfrontace, konflikty** – nejistota v postavení, potlačování konfliktů, obtíže při komunikaci (střetávání různých názorů, vytváření klik, zastánců vlastních názorů a postupů, mocenské prvky, vedoucí je pod palbou kritiky)

- 4) **konsensus, kooperace a kompromis** (prožíván pocit sounáležitosti, poznání hodnoty ostatních členů týmu, vytváření norem chování, pravidel hry, tým se vyhýbá konfliktům)
- 5) **fáze integrace a růstu** (vysoká koheze, upraveny vztahy k druhým lidem, rozdělení pozic v organizaci, pravidelné porady, vysoká efektivnost, izolační a odstředivé tendence od jiných týmů a organizace)

### **K čemu dochází při zanedbání jednotlivých fází vývoje dlouhodobého týmu**

*(Adair, Effective Teambuilding 1994)*

1. **Formování** – jedinci nezapadnou do kolektivu, nezapojí se do týmových procesů, to nakonec výkon týmu oslabí. Objevují se problémy z konfrontace mezi členy, zklamání z neúspěchů firmy. Jedinci se snaží vybudovat co nejvýhodnější pozici ve skupině.
2. **Hledání** – jednotlivci nepochopí cíle týmu, nepochopí instrukce, nenabízí vlastní řešení, cíle a úkoly se nakonec nesplní, je malá efektivita práce, nadměrné plýtvání
3. **Bouření** - zůstane napětí mezi jednotlivci týmu, prohloubí se negativismus a nepřátelství, prosadí se dominantní jedinci, v této fázi někdy tým zanikne
4. **Normování** – zaniká komunikace, jedinci se izolují, nepřebírají spontánně role, chtějí realizovat jen své nápady, nedojde k dialogu. Nenajde se skutečná identita týmu a firmy, nenajde se smysl práce, nezavedou se směrnice a normy, neupřesní se oficiální i neoficiální role. Dochází ke kolizím, nedorozumění, nenaplnění očekávání.
5. **Dospělost** – pokles motivace, práce se stává rutinou, sníží se tvořivost, zvýší frustrace. Tým se příliš uzavírá vůči okolí, lidé jednají schématicky, naučeným způsobem. Tým většinou spadne do fáze bouření, vzrůst vzájemné nedůvěry, pokles flexibility a loajality. *(střídání fází 3 – 4 – 5 je přirozený jev, při odchodu člena se tým vrací až k formování)*

### **Role manažera v jednotlivých fázích vývoje týmu**

1. **Formování** – představí jednotlivce, usnadňuje seznamování, získává důvěru týmu, vytváří příjemnou atmosféru spolupráce, má se všemi členy pravidelný kontakt, podporuje sebedůvěru členů týmu – používá často slovo MY, Náš ...

2. **Hledání** - podporuje vzájemnou komunikaci mezi členy týmu, podporuje vyjádření pocitů, sebeotevření, pravidelně se setkává s týmem, omezuje kontakt s jednotlivci, dává informace, rady, stanoví cíle, podrobněji objasňuje cesty k jejich dosažení, poskytuje zpětnou vazbu týmu, podporuje nápady a tvořivý přístup jednotlivců, řídí diskusi
3. **Bouření** – dává prostor pro všechny nápady, nechává běžet konflikty, tlumí však emoce, podporuje konstruktivní návrhy, přijímá kritiku, připomínky vůči své osobě, nedovolí týmu odklonit se od cíle, podporuje zlepšení vztahů v týmu, povzbuzuje nesmělé, žádá je, aby se zapojili a řekli, co si myslí, co je napadá
4. **Normování** – podporuje rozdělení rolí, dbá na to, aby byly zastoupeny všechny potřebné role pro splnění cíle, pomáhá propracovávat nejlepší nápady, pomáhá je realizovat, dává často zpětnou vazbu, kritizuje nepožadované chování, motivuje k vysokému výkonu, průběžně kontroluje dosahování cíle
5. **Dospělost** – podporuje kreativitu, motivuje k překonávání stereotypu, deleguje maximální množství pravomocí a odpovědnosti, zvyšuje náročnost vůči týmu, chrání tým před vnějšími negativními vlivy, usnadňuje spolupráci s dalšími výkonnými týmy

### Otázky při startu týmu

#### 1. Úkol, cíl

Co je naším úkolem?

Jak lze definovat cíl a náš úkol?

Jak realistické, splnitelné jsou naše cíle?

Jak poznáme, že je úkol splněn, je dosaženo cíle?

Jakým způsobem měříme výkon, kvalitu, kvantitu?

#### 2. Organizace

Jak se máme či smíme organizovat?

Které podmínky je třeba vzít v úvahu?

Jaká organizační forma týmu bude nejvhodnější?

### **3. Odpovědnost**

Vůči komu je tým zodpovědný? Kdo za co v týmu zodpovídá?

Jakou roli má vedoucí uvnitř týmu a navenek?

### **4. Zpětná vazba**

Jak velkou zpětnou vazbu potřebujeme?

Odkud získáme zpětnou vazbu?

Kdo z týmu převezme kontrolu nad našimi výsledky, výkony?

### **5. Aspekty spolupráce**

Jakou podobu bude mít správný tok informací?

Jak bude vypadat naše spolupráce?

Podle jakých pravidel budou probíhat porady týmu?

### **6. Kontakty**

Jak se hodíme k jiným, již existujícím týmům?

Jaké existují vztahy mezi zákazníky a námi? Co z toho vyplývá?

### **7. Problémy, konflikty**

Jaké jsou vzájemné vztahy mezi členy týmu?

Co budeme dělat, když se objeví chyby, opomenutí, nehody?

Jak budeme postupovat při střetech, konfliktech v týmu?

### **8. Užitek**

Jaký osobní užitek má každý, kdo spolupracuje v týmu?

Jaký užitek to přináší týmu?

Jaký užitek náš tým poskytuje organizaci, firmě, která nás platí?

*Rolf H. Bay, Účinné vedení týmů, 2000*

**V týmové práci jde o uspokojení potřeb jednotlivců, ale i celého týmu, organizace na nejvyšší možné úrovni**

- Cíle musí být od počátku jasné a musí být akceptované všemi, jsou pravidelně přezkoumávány
- sladění představ členů, dobře zvládnuté plýtvání, orientace na zákazníka, uplatnění pouze těch činností, které jsou spojeny s tvorbou hodnot
- písemný popis práce, popis minimálního rozsahu dovedností, bez nichž nemůže dojít k týmovému efektu
- jasné a známé konečné termíny
- zodpovědnost a pravomoci – jasné vymezení, co kdo smí
- podpora vedoucího všemi členy týmu
- stanovení priorit – čeho chceme dosáhnout
- dostatek informací, předvídání problémů a překážek
- zabraňte plýtvání časem
- zpětná vazba – kontrolling – tým se nesmí odchýlit od daného kurzu
- kvalita + čas + náklady + servis = konkurenceschopnost, kvalita musí být sledována od začátku, nedá se násilně zahrnout do výrobku až na konci řetězce
- chyby – co brání v týmové práci a dosažení cílů – chyby jsou vnímány jako závažný podnět ke zlepšování stávajícího stavu
- angažovanost a loajlnost – tým si musí stanovit konkrétní cíle zlepšování a musí se o nich závazně dohodnout
- uznání, odměňování – co přináší týmová práce, co je úspěch
- větší zodpovědnost v dalším úkolu

## Podmínky vzniku fungujících týmů v ideální firmě

Dobrá firemní kultura, dodržování etických norem.

Soulad firemních a osobních cílů, budování loajality.

Silné, demokratické vedení, jasně stanovené kompetence, lidé si připadají důležití, šéfové je nevnímají jako obtížný hmyz, který stále dělá problémy a otravuje.

Snesitelný nepořádek, demokratické vedení, povolené plýtvání.

Popisy pracovního místa, kritéria hodnocení. Jasně a splnitelné cíle a postupy k jejich dosažení (*vím co a jak*).

Priměřený tlak na výkon zaměstnanců, ne nadměrný tlak, příliš stresující.

Energie lidí i týmů je směřovaná na dosažení cílů, zájmů firmy i jednotlivců.

Odměny a platy za práci, výkon ne za vztahy s manažerem.

Pravidelná zpětná vazba mezi zaměstnanci a manažery.

Pravidelná a efektivní komunikace mezi zaměstnanci, přístup k informacím.

Při povyšování se dává přednost zaměstnancům před cizími lidmi.

Podpora tvořivosti, rozvoj silných stránek lidí.

Řešení konfliktů mezi lidmi veřejně a otevřeně.

**Před vznikem týmu musí být jasné úkoly, cíle a priority týmu a také jaké kompetence budou členové týmu potřebovat. Zda budou mít všichni stejné, nebo bude tým mít specialisty s jasně určenou rolí.**

**Problémy vytváří lidé uzavření do sebe, kteří si hledí především svých zájmů, převažuje u nich obranný postoj, projevují nezáměr o spolupráci, jsou nedůvěřiví, svým vlivem rozkládají celý tým, narušují soudržnost a spolupráci.**

**Tým může narušit či rozbít řídicí pracovník, který podporuje boje a nezdravou soutěživost mezi lidmi v týmu, podporuje silné konkurenční chování, dává informace podle oblíbenosti apod.**

*Cvičení: Jaké máte pocity, když myslíte na své podřízené, kolegy, když o nich mluvíte?*

*Jak o podřízených mluvíte ve svém soukromí?*

*Jak o vás mluví a smýšlejí vaši podřízení? Co od vás očekávají?*

**Sehraný tým - role - lidé jsou hrdí na výsledky své práce, scházejí se i na neformálních setkáních - aktivně spolupracují, poskytují pozitivní pohlázení**