



Ostravská univerzita v Ostravě



Týmová práce

učební text

Kateřina Kantorová

Ostrava 2007

Recenze: Prof. Ing. Radim Farana, CSc., Fakulta strojní VŠB – Technická univerzita Ostrava

Název: Týmová práce

Autor: Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.

Vydání: první, 2007

Počet stran: 43

Náklad: elektronický učební text

Vydavatel: Fakulta strojní VŠB – TU Ostrava

Studijní materiály pro všechny studijní obory bakalářského studijního programu Strojírenství a magisterského studijního programu Strojírenství, Fakulty strojní

Jazyková korektura: nebyla provedena.

Určeno pro projekt:

Operační program Rozvoj lidských zdrojů

Název: Inovace vzdělávání na Fakultě strojní zaměřené na osobnostní rozvoj studentů

Číslo: CZ.O4.1.03/3.2.15.3/0415

Realizace: VŠB – Technická univerzita Ostrava

Projekt je spolufinancován z prostředků ESF a státního rozpočtu ČR

© Kateřina Kantorová

© Ostravská univerzita v Ostravě

OBSAH

OBSAH	1
ÚVOD	2
1 TÝM.....	4
1.1 ROZLIŠENÍ TÝMŮ	5
1.2 BUDOVÁNÍ TÝMŮ	5
1.3 VÝKONNOSTÍ KŘIVKA TÝMU.....	6
2 OSOBNÍ ROZVOJ ČLENŮ TÝMU.....	8
2.1 ROLE V TÝMU	8
2.2 VYUŽITÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK	11
2.3 ZVLÁDÁNÍ RŮZNOSTÍ – KONFLIKTY	11
2.4 STUPEŇ VYŽADOVANÉ NEZÁVISLOSTI	12
3 TÝM A JEHO VŮDCE.....	14
3.1 STYLY ŘÍZENÍ	14
3.2 VŮDCE & MANAŽER	17
3.2.1 Vedení lidí.....	18
3.2.2 Motivace a priority	19
4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....	22
4.1 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	23
4.1.1 Definování vize a stanovení cílů	24
4.1.2 Formulace strategického plánu.....	25
4.1.3 Delegování.....	26
4.1.4 Hodnocení a zpětná vazba.....	30
4.2 ZJEDNODUŠENÉ ŘÍZENÍ MALÝCH PROJEKTŮ	30
5 KOMUNIKACE.....	32
5.1 KOMUNIKACE V TÝMU	32
5.2 MYŠLENKOVÉ MAPY	35
5.3 EFEKTIVNÍ PORADA.....	36
5.3.1 Zvláštní typy porad.....	37
PŘÍLOHA A.....	40
PŘÍLOHA B.....	41

Úvod

Textová opora je určena pro posluchače bakalářského studia. Cílem je pomoci studentům získat znalosti a praktické zkušenosti v oblasti týmové spolupráce.

Potřeba takto zaměřeného předmětu vznikla v odborné praxi. Absolventi VŠ často nejsou připraveni a schopni spolupracovat s odborníky z jiných oborů a společně zajistit efektivní plánování a realizaci nových projektů.

Textová opora proto umožňuje získat základní teoretické znalosti zaměřené na práci v týmu a jeho budování a na plánování a realizaci projektů. Současně zahrnuje i praktické aplikace, na kterých si každý může vyzkoušet teorii v praktickém životě. Jedná se např. o testy, úvahy, případové studie a odkazy na manažerské hry. Hry jsou součástí workshopů či tutoriálů (příp. cvičení) vedených tutorů.

Jak zacházet s textem a jak postupovat při studiu

Doporučuji vám naplánovat si čas na studium textu podle instrukcí, které získáte od tutora na prvním setkání. Pokud chcete, aby vaše studium bylo co nejsnazší a nejefektivnější, pak doporučuji projít si naplánovanou část textu (včetně odpovědí na aplikační otázky) vždy, maximálně 5 dní před konáním tutoriálu (workshopu), který se danou částí bude zabývat.

Při čtení textu buďte pozorní, přemýšlejte o obsahu, a pokud vám nebude něco jasné, poznamenejte si vaši otázku na okraj. V textu je nechané místo právě pro vaše poznámky. Poznámky mohou také obsahovat vaše vlastní příklady, které se vztahují k textu, a které vám později pomohou lépe si vybavit danou problematiku. K vašim poznámkám se můžete vrátit při opakování. Na některé otázky budete již znát odpovědi po přečtení následujícího textu a ty, které zůstanou nezodpovězeny, můžete zaslat svým kolegům nebo tutorovi. Ti vám na ně mohou pomoci najít odpověď. Nejdůležitější dotazy budou prodiskutovány v rámci tutoriálu, který by měl být zaměřen na nejčastěji diskutovanou problematiku.

V rámci tutoriálu budou probíhat také workshopy. Budou zaměřeny především na manažerské hry. Díky nim zjistíte více o sobě i o svých kolezích a můžete se naučit efektivněji pracovat v týmu a vzájemně se podporovat.

V průběhu samostatného studia se pokuste odpovídat na aplikační otázky uvedené v textu a odpovědi si poznačte. Odpovědi na otázky buďto najdete v právě prostudovaném textu, nebo půjde o otázky, které se ptají na váš názor nebo zkušenost. Odpovědi na ně se pak budou lišit u každého studenta. Tyto otázky vám mají pomoci spojit teorii s praxí, a tak lépe pochopit a zapamatovat si vyloženou látku.

Aktivní účast na tutoriálech (workshopech) je nedílnou součástí úspěšného absolvování tohoto předmětu! Bez opakované, praktické zkušenosti s prací v týmu se nedá dost dobře zajistit, abyste si tuto znalost osvojili. Vaše úspěchy a pokroky budou během průběhu výuky monitorovány a následně ohodnoceny.

Součástí úspěšného absolvování může být i semestrální projekt, který může být zařazen do závěrečné soutěže všech týmů. Projekt by měl být řešen podle pokynů kap. 4.2. Týmy by měly být složeny ze studentů, kteří v aktuálním semestru absolvovali předmět Práce v týmu.

Použité symboly



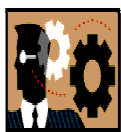
Plány a cíle kapitoly.



Obsah kapitoly.



Definice pojmu.



Poznámka – tato část textu rozšiřuje výklad a umožňuje lépe porozumět předchozímu textu. Není však závazné se poznámkami zabývat



Aplikace probraného obsahu



Workshop – tipy na praktické procvičení ve skupině



Shrnutí



Případová studie

1 TÝM



PLÁNY A CÍLE

Cílem kapitoly je uvedení do problematiky, vymezení základních pojmů a seznámení se s hlavními specifiky práce v týmu. Druhým cílem je poznat se navzájem s vašimi kolegy a zjistit něco o sobě samých.



OBSAH

Definice týmu, znaky dobrého týmu, rozlišení týmů, budování týmů, výkonnostní křivka týmu (pseudotým a vysoce výkonný tým).

Slovo tým používáme často velmi volně. Týmy mohou mít mnoho podob a také různé funkce. V kapitole 1 se dozvíte, že může být např. zásadní rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou. A také se pokusíme podívat na týmy z úhlu určitých kritérií.



Tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolí a s charakteristickým procesem práce.

Znaky dobrého týmu¹

Tým lidí, kteří spolupracují, dokáže víc než stejní jedinci pracující jednotlivě

- Členové týmu **si jasně uvědomují důvod existence** této speciální skupiny lidí a své místo uvnitř týmu
- Členové týmu jasně **komunikují** mezi sebou i s ostatními lidmi v podniku či instituci
- Tým jako celek vytváří pozitivní postoje a přesvědčení
- Tým má stanovenou hierarchii, která je akceptována členy týmu
- Týmoví manažeři povzbuzují pozitivní rysy týmu a dovedou odvracet destruktivní vlivy

Můžeme tedy mít rámcovou představu, co je to tým a jak asi vypadá tým, který je považován za dobrý. Na týmy se však můžeme dívat také podle toho, na co jsou zaměřené a orientované.

¹ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 25

1.1 Rozlišení týmů²

Produkční týmy jsou týmy, které poskytují služby nebo produkují výrobky (týmy letušek, týmy horníků, programátorské týmy atp.) Práce v takovýchto týmech je rutinní a smyslem je plynulé zajištění produkce či služeb.

Realizační týmy se skládají z vysoce specializovaných jedinců, kteří spolupracují za účelem dosažení odborného úkolu. Každý člen takového týmu má jasně stanovenou svoji roli. Např.: chirurgické a sportovní týmy, hudební skupiny.

Projektové a vývojové týmy mají za cíl vyvinout produkt, provádět výzkum či vytvořit projekt. Takovéto týmy většinou pracují v delším časovém rozpětí a končí svoji úlohu splněním stanoveného cíle. Členy týmu jsou vysoce technicky či odborně specializovaní jedinci z různých oborů.

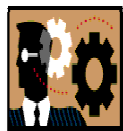
Poradní týmy plní roli poradce ohledně organizace práce a rozhodování. Takovéto týmy mohou být zaměřeny na oblast personálního či finančního poradenství, kontrolu kvality atd.

1.2 Budování týmů

Tým je možné budovat mnoha různými způsoby. Záleží především na lidské povaze, zda se přiklání k tradiční vojenské technice budování týmu, nebo se přikloní k *citlivějším* přístupům, které vytvářejí větší prostor pro akceptaci názorů členů týmu a jsou zaměřené na osobní růst členů.

Hlavní prioritou je vytvoření silné a pozitivní vazby ke skupině. Zde se jedná o dvě důležité roviny – akceptaci cíle a akceptaci členů týmu.

Tedy: „vzít cíl skupiny za svůj a rozhodnout se udělat pro jeho splnění vše co je v mých silách“ a současně „věřit, že každý člen týmu má svoji nezaměnitelnou roli a pokud si vzájemně pomůžeme, tak z toho každý získá něco pozitivního i pro sebe“



Nový člen týmu se plně adaptoval v týmu ve chvíli, kdy přestane říkat „oni“ a začne používat termín „my“.

² HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 23

1.3 Výkonností křivka týmu

Je dobré si uvědomit i určitý rozdíl mezi **týmem** a **pracovní skupinou**. Od týmu i od pracovní skupiny můžeme očekávat jak odlišné výkony, tak způsob práce.



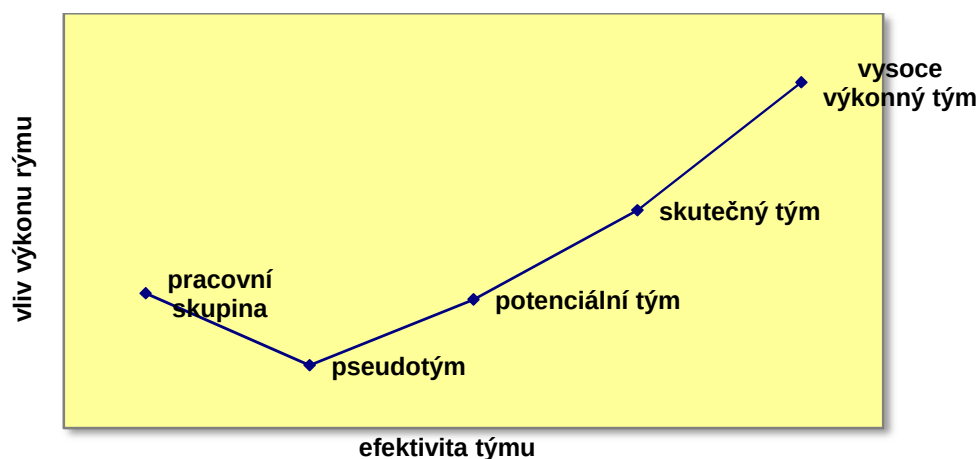
Pracovní skupina je skupina lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce.³

Pracovní skupina nemá zvláštní potřebu se vyvíjet a zlepšovat svůj výkon. To však neznamená, že by pracovní skupiny byly špatné. Katzenach a Smith, kteří tento rozdíl popsali, upozorňují, že v některých podnicích jsou zcela na místě. Lidé pracují ve skupině, aby mohli sdílet informace, společně se rozhodovat a koordinovat svou činnost.

Rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem je ten, že důraz v pracovní skupině je vždy kladen na to, aby mohl každý jedinec převzít odpovědnost za svou oblast. Odpovědnost se tu nesdílí a není potřeba nic takového zavádět.

Naproti tomu skutečný tým je malé seskupení lidí, kteří **oddaně směřují ke společnému cíli**. Sdílejí se cíle a každý člen skupiny je stejně odpovědný jak za výsledky týmu, tak za obecný pracovní přístup týmu. To však neznamená, že jsou všichni členové týmu stejní.

Skutečný tým se má skládat z lidí, jejichž dovednosti se doplňují a kteří jsou zároveň připraveni osvojit si další dovednosti, bude-li to splnění úkolu vyžadovat. Protože však pracují společně, jsou schopní dosáhnout mnohem lepších výsledků, než by se jim podařilo, kdyby pracovali jednotlivě nebo v pracovní skupině.



Obr. 1.1 - Výkonnostní křivka týmu Hayes, N., s. 116

Na cestě od pracovní skupiny ke skutečnému týmu jsou dvě **pasti** (pseudotým a potenciální tým).

³ ZAHŘÁDKOVÁ E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 19

Pseudotým je skupina lidí, která je označována jako tým a potenciálně týmem být může, ale v jejich skupině zcela chybí koordinace činností či kolektivní odpovědnost. Př.: manažeři, kteří se považují za tým, ale ve skutečnosti jednají individuálně a zajímají se jen o svá oddělení. Takováto skupina může pracovat ještě méně efektivně než pracovní skupina (viz. Obr. 1.1).

Potenciální tým je skupina, kterou drží při zemi především nedostatečně jasné společné cíle a pracovní postupy, které zdůrazňují osobní odpovědnost a brání skutečné koordinaci činností. S dobrým vedením se může potenciální tým velmi rychle proměnit v tým skutečný a zvýšit tak své výkony.

Vysoce výkonný tým má hluboké oddání nejen tomu, aby tým uspěl, ale i vzájemnému růstu a rozvoji. Takovýto tým je schopen dosahovat i cílů, které se mohly zdát nedosažitelnými. Pokud se po splnění úkolu tým rozejde, těsné pracovní vazby, které během jeho působení vznikly, často zůstávají a jsou vnímány jako pozitivní prvek v organizaci.⁴



Pokuste se napsat vlastní definici „týmu“. Napište hlavní rozdíly mezi pracovní skupinou a skutečným týmem.

Zamyslete se nad týmy, ve kterých právě jste, nebo v nichž jste byli členem. Zkuste vyjmenovat alespoň tři (sportovní tým, školní kolektiv, parta ze sídliště, rodina, zájmový kroužek, pracovní kolektiv, ...) a u každého určete, do které z výše uvedených skupin by mohl být zařazen. Můžete si to i graficky znázornit na výkonnostní křivce. Který z nich má nejvíce znaků dobrého týmu?



WORKSHOP

Manažerské hry zaměřené na kolektivní spolupráci. Po skončení každé hry je důležité provést zpětnou analýzu práce každého družstva! Tu provede tutor. Např.: GLEGG, B., BIRCH, P., *Teamwork, 70 her a cvičení*.: „Přilep krávé ocas“ s. 48, „Stavíme z lega“ s. 85, „Jaké je pravidlo“ s. 81.



Známe 6 znaků dobrého týmu. Můžeme rozlišit týmy podle jejich zaměření na produkční, realizační, poradní, projektové a vývojové. Při budování týmu je důležité dbát na akceptaci cíle a akceptaci členů týmu. Je rozdíl mezi pracovní skupinou a vysoce výkonným týmem. Oba dva typy mohou mít své místo v organizaci. Výkonnostní křivka znázorňuje dvě potenciální pasti na cestě od pracovní skupiny k výkonnému týmu (pseudotým a potenciální tým).

⁴ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 118

2 OSOBNÍ ROZVOJ ČLENŮ TÝMU



PLÁNY A CÍLE

Tentokrát je cílem kapitoly prozkoumat a pochopit především sám sebe. Uvědomit si, jak se nejčastěji chováte v týmu a jaké to má klady i zápory. Současně se dozvíte i něco o tom, jak složit dobrý manšaft.



OBSAH

Týmové role, silné a slabé stránky, dominantní týmové kompetence, zvládání různosti – konflikty, stupeň vyžadované nezávislosti, styl vedení lidí

2.1 Role v týmu⁵

Při výběru vhodných spolupracovníků do týmu je potřeba dobře znát zásady správného výběru lidí do pracovního týmu a mít přehled o všech potenciálních členech týmu. Je důležité zvážit jejich přednosti i nedostatky. Ty se mají vzájemně doplňovat, aby každý pracovník měl dostatek možností i prostoru k uplatnění a rozvoji svých silných stránek.

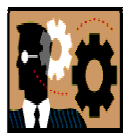
Dobrou pomůckou při sestavování pracovních týmů může být Belbinova typologie týmových rolí (viz. Hunningher, E., 1998). Ta představuje přehled různých typů chování, jejichž vzájemná souhra by měla zaručit „hladký“ chod týmové práce. Belbin identifikoval celkem 9 týmových rolí (viz. Tab. 2.1).

Není nutné, aby tým byl složen minimálně z 9 členů. V praxi dokáže většina lidí úspěšně zastávat dvě až tři různé týmové role. V týmu dokonce nemusí být zastoupeny ani všechny role. Spíše jde o to, aby se jednotliví členové dokázali vhodným způsobem doplňovat a vzájemně si vycházet vstříc. Paradoxem je, že ani zastoupení všech rolí nezaručí automaticky dobré výsledky a optimální spolupráci uvnitř týmu. Lidé mají své potřeby, zájmy a motivy, které mohou být v protikladu vůči ostatním členům týmu.

⁵ ZAHŘÁDKOVÁ, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 124

Tab. 2.1 - 9 týmových rolí⁶

TÝMOVÁ ROLE	OSOBNOSTNÍ RYSY	PŘEDNOSTI	PŘÍPUSTNÉ SLABOSTI
Myslitel	<i>Individualista, vážný, nekonvenční</i>	<i>Tvůrčí myšlení, intelekt, imaginace, znalosti</i>	<i>Hlava „v oblacích“, tendence podceňovat praktické detaily a konvence</i>
Vyhledavač	<i>Extrovert, aktivní a zvědavý, komunikativní</i>	<i>Schopnost seznamovat se lidmi a orientovat se v nových situacích, dovednost nacházet nové možnosti a příležitosti</i>	<i>Tendence k povrchnosti a rychlé ztrátě počátečního zájmu a zaujetí pro věc</i>
Kontrolor-vyhodnocovač	<i>Strýzlivý, věcný, neemocionální, opatrný</i>	<i>Bystrý úsudek, rezervovanost, důslednost</i>	<i>Schází mu inspirace a schopnost motivovat lidi</i>
Realizátor	<i>Konzervativní, se smyslem pro povinnost, loajální, „čitelný“, spolehlivý</i>	<i>Organizační schopnosti, praktický úsudek, smysl pro disciplínu, pracovitý</i>	<i>Nepružný, tendence odmítat nové myšlenky a věci</i>
Dotahovač	<i>Příčinnivý, metodický, svědomitý, úzkostný</i>	<i>Perfekcionista, schopnost dotahovat věci do konce</i>	<i>Tendence zveličovat malé problémy, nerad deleguje</i>
Týmový pracovník	<i>Sociálně orientovaný, mírný, citlivý, vnímavý, diplomatický</i>	<i>Schopnost reagovat na lidi a jejich potřeby, umění vytvářet týmového ducha</i>	<i>Nerozhodnost v kritických situacích</i>
Formovač	<i>Napjatý, dynamický, vynalézavý</i>	<i>Průbojnost a schopnost mobilizovat tým k akci</i>	<i>Náchylný k projevům podráždění a netrpělivosti, sklon provokovat a urážet ostatní</i>
Koordinátor	<i>Klidný, sebejistý, umí se ovládat</i>	<i>Silný smysl pro plnění a dosahování cílů, umí rozeznat schopnosti jedinců a využít je pro zájmy celého týmu</i>	<i>Spíše průměrné schopnosti a inspirace v oblasti intelektuálních a tvůrčích výkonů</i>
Specialista	<i>Iniciativní, profesionální, zaujatý pro věc</i>	<i>Odborné znalosti a/nebo technické dovednosti</i>	<i>Úzké zaměření, často se nepovažuje za součást týmu</i>



Některé role nemusí být v určité situaci vůbec zastoupeny. Např. „myslitel“ může být nahrazen systematickým stimulováním a využíváním tvůrčího potenciálu celé skupiny prostřednictvím určitých metod (brainstorming, Delphi atp.) Role „specialisty“ může být nahrazena externím poradcem. Naopak tomu je např. u „koordinátora“, který zastupitelný není.

⁶ JAROŠOVÁ, E., a kol., *Trénink sociálních a manažerských dovedností – metodický průvodce*, s. 174-175

Další pomocnou typologií může být např. Balesova (viz. Tab. 2.2). Toto členění se hodí především pro týmy přijímající rozhodnutí a poradní týmy. Je využitelná ve fázi diskuse o projektu.

Tab. 2.2 - Kategorie pro analýzu interpersonálních procesů.⁷

KATEGORIE	PŘÍKLADY
Poskytuje podporu	<i>Pomáhá, odměňuje, využívá návrhů, zvyšuje sebeúctu ostatních, otevřeně přijímá ostatní</i>
Přichází s návrhy	<i>Vytváří návrhy, navrhuje směr, nabízí ostatním příležitosti se uplatnit</i>
Vyjadřuje názory	<i>Hodnotí či analyzuje nápady, vyjadřuje pocity či přání, interpretuje, prosazuje vlastní nápady</i>
Poskytuje informace	<i>Přináší nová fakta, opakuje či nově formuluje předchozí příspěvky, objasňuje, potvrzuje</i>
Vyžaduje informace	<i>Zjišťuje fakta či informace, žádá o zopakování či objasnění</i>
Vyžaduje názory	<i>Zjišťuje pocity a přání, vyžaduje interpretaci či hodnocení ostatních</i>
Vyžaduje návrhy	<i>Zjišťuje nápady, směřování či návrhy, hledá způsob, jak jednat</i>
Vyjadřuje nesouhlas	<i>Vyjadřuje odpor či odmítá, odmítá pomoc, brání se, znepřáteluje si a napadá ostatní</i>



Pokuste se vybrat roli, která nejlépe odpovídá vaší povaze a vašemu jednání v týmu (viz. Tab. 2.1). Je možné, že v různých situacích máte tendence zastávat různé role. V takovém případě vyberte maximálně 3. A pokud se vám zdá, že nevyhovuje ani jeden typ, tak to neřešte, třeba časem se v některé roli najdete. ☺ Podobně můžete využít Tab. 2.2.



WORKSHOP

Vytvořit co nejlépe sladěné týmy a vyzkoušet jejich sladěnost při manažerské hře. Po ukončení hry diskutovat o vyváženosti týmů (které role chyběly, kdo zastával jakou roli či dvojroli, atp.). Např.: GLEGG, B., BIRCH, P., *Teamwork, 70 her a cvičení*.: „Závody letadel“ s. 62, „Kouzelný koberec“ s. 45.

⁷ HAYES. N., *Psychologie týmové práce*, s. 72

2.2 Využití silných a slabých stránek⁸

Každý máme, díky své povaze a životním zkušenostem, jisté přednosti a handicapy. Jsou situace, které zvládáme snadno a jiné, od kterých dáme raději ruce pryč. V současné době se pracuje se silnými a slabými stránkami nejen u lidí, ale také u firem a organizací.

Cílem je posilovat ty slabší stránky a využívat ty, v nichž jsme si jisti. Nebo se můžeme vsadit pouze na nejlepší koně či pouze učit běhat ty pomalé. Zlepšovat slabé stránky většinou lidi moc nebaví a často to končí u nesplněných předsevzetí (např. na Nový rok). Daleko více nás baví využívat naše přednosti, ale i přes to určité handicapy, které nám skutečně **brání v dosahování těch nejdůležitějších cílů**, bychom se měli snažit zmírnit. Pokud je nelze zcela odstranit. Ty ostatní slabé stránky můžeme nechat být (účetní nepotřebuje mít kvalitní prezenční schopnosti).

V pracovních týmech je důležité znát vzájemně své silné i slabé stránky a vědět, jak a v čem se vzájemně podepřít (pokud někdo chce posilovat své slabé stránky, povzbuzení druhých mu v tom rozhodně může zásadním způsobem pomoci).



Zamyslete se nad vaším cílem v životě (co byste rádi viděli za sebou, až se na konci života ohlédnete)?

Jaký cíl máte před sebou nyní ve vašem profesním životě?

Pokuste se vybrat nejdůležitější přednosti, které vám pomohou obou cílů dosáhnout a stejně tak se zamyslete i nad handicapy, které vám skutečně brání dojít k těmto cílům. Můžete o tom diskutovat s kamarádem a popřemýšlet jakou strategii dál zvolíte.

2.3 Zvládání růzností – konflikty⁹

Pokud dojde ke střetu zájmů mezi dvěma stranami, jedná se o konflikt. Ten může vznikat na různých úrovních.

Úrovně vzniku konfliktů:

- *Osobní* – lišíme se v hodnotách a potřebách
- *Procesní* – jiný styl práce a vedení, jiná potřeba informací
- *Věcná* – lišíme se ve zkušenostech, názorech a znalostech

Konfliktům se nevyhneme, ale pokud budeme znát cenu, kterou konflikt přináší, pak můžeme být více motivovaní o konfliktech více přemýšlet a naučit se jim nejen předcházet, ale také je zvládat způsobem, který přinese co nejmenší negativní dopady.

⁸ ZAHŘÁDKOVÁ, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci* s. 125-126

⁹ ZAHŘÁDKOVÁ, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci* s. 129

Cena konfliktu

Musíme započítat následující:

- *Ztracený čas* – pracovníků, vedoucího, těch, kdo si musí vyslechnout lamentace.
- *Mezilidská bariéra* – nepředané informace, vzájemná izolace pracovníků, nespolečenská, lidé se zabývají konfliktem místo prací, hledání chyb, a ne silných stránek, uzavření se konstruktivním řešením – využití optimálních variant.
- *Zdraví* – nemocenská, ztráty v práci (pracovníci se chtějí navzájem sobě vyhnout).
- *Náklady* na další motivaci pracovníků (benefity, zvýšení platu).
- *Ztráta pracovníka* (výběr nového, zaučení, výpověď).

Konflikt nám pohltí minimum času, energie a myšlenek, pokud se v prvé řadě budeme soustředit na našeho protivníka. Prvním krokem by mělo být **aktivní naslouchání**. To znamená vyslechnout se zájmem druhou stranu, její stanovisko a důvody. Naše zpětná vazba by v tomto případě měla být taková, že se budeme snažit interpretovat stanovisko druhé strany a ujasňovat si, zda všemu dobře rozumíme. Neznačená to, že vyjadřujeme souhlas (i když to tak může na první pohled vypadat), vyjadřujeme vcítění se do pozice toho druhého. V tuto chvíli došlo již k uvolnění a zklidnění emocí druhé strany. Dotyčný ví, že se snažíme porozumět.

Nyní nastává chvíle, kdy my můžeme **komunikovat naše stanovisko a důvody**. Pokud jsme se ujistili, že druhá osoba rozumí našemu stanovisku, je vhodný čas navrhnout řešení. V případě, že jeden z nás si uvědomil, že v něčem přestřelil, můžeme se snadněji přiklonit na druhou stranu.

Pokud oba dva dál stojíme na svém přesvědčení je čas pro **hledání kompromisu**. Díky vzájemnému naslouchání bude poslední krok mnohem reálnější než pokud bychom zůstali v adrenalinovém napětí prvních chvil.



Zamyslete se nad tím, kolik času věnujete spolupráci a kolik boji mezi různými stranami (může to být v rodině, školním či pracovním kolektivu nebo v kolektivu vašich přátel).

Kolik času se vám vyplatí investovat do prevence konfliktů a kolik do řešení konfliktů?

Není nějaký nevyřešený konflikt, který by stálo za to začít řešit?

2.4 Stupeň vyžadované nezávislosti ¹⁰

Každý z nás má jinou potřebu nezávislosti. Naše potřeba nezávislosti ovlivňuje míru začlenění se do týmu a má vliv i na to, jaké vedení vyžadujeme. Viz. Role v týmu 2.1 a Styly řízení 3.1. Je dobré o sobě vědět jaká míra závislosti či nezávislosti vám při práci vyhovuje a jakou míru

¹⁰ ZAHŘÁDKOVÁ, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci* s. 130

volnosti nabízíte svým spolupracovníkům. Buďte si vědomi, že ne každému bude vaše úroveň nezávislosti vyhovovat – a to jak na straně vašich kolegů, tak na straně vašich vedoucích.



Tak jakou míru nezávislosti potřebujete právě vy? Jste spíše sólista, nebo potřebujete jasné vedení?

A jakou míru volnosti máte tendenci nabízet vašim kolegům (žádáte běžně druhé o pomoc, nebo si raději uděláte vše sami)?



WORKSHOP

Hry zaměřené na boření bariér mezi členy týmu. Např.: GLEGG, B., BIRCH, P., *Teamwork, 70 her a cvičení*.: „Stavba věže“ s. 54, „Vážím si Tě protože“ (obměna hry „Líbíš se mi protože“ s. 25, „Věř mi chytím Tě“ s. 21.



V současné chvíli víte něco více o sobě. Víte, jakou týmovou roli máte tendenci hrát a do které kategorie analýzy interpersonálních procesů patříte. Znáte své silné a slabé stránky a možná jste již vymysleli, jakou taktiku vůči nim zvolíte, abyste dosáhli svých cílů. Víte jaká je cena konfliktu a možná jste učinili rozhodnutí vyřešit konkrétní konflikt 😊. Víte také něco o své potřebě volnosti či závislosti a to, že vaši kolegové mohou mít jinou potřebu závislosti.

3 TÝM A JEHO VŮDCE



PLÁNY A CÍLE

Kapitola 3 se zaměřuje na vedoucí týmů (vůdce a manažery). Cílem je dozvědět se opět i něco o sobě – na co je především zaměřena vaše pozornost, jaký typ vedoucího asi jste (s klady i zápory, které se s tím pojí) atd.

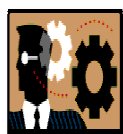


OBSAH

Třetí kapitola je věnována vedoucím týmů. Najdete zde různé styly, které vedoucí používají, dozvíte se jaký je rozdíl mezi vůdcem a manažerem. A porozumíte pěti úrovním vedení.

V dobře fungujícím týmu přispívá každý jeho loajální člen k celkové atmosféře i k dosažení cílů. Úspěch týmu závisí na každém jednotlivci. Zároveň důležitou roli v týmu hraje jeho vůdce. Úlohou vedoucího je především udržovat směr a pozornost zaměřenou na hlavní cíle. Není lehké a motivující pracovat pod někým, kdo neumí vést. ☹

Dobrý vedoucí může mít spolu s kolegy skvělý pocit z toho, čeho se jim podařilo společně dosáhnout.



Vy, co by vysokoškolští studenti, máte reálný předpoklad, že někoho povedete. Pokud byste se nedostali k vedoucí pozici v práci, tak se stanete vedoucím v okamžiku, jakmile budete mít děti. Taková dovolená s rodinou, či dobrý chod domácnosti vyžadují vedení. Ale nemusíme jít ani tak daleko, už jen váš způsob organizování zkoušek, rozvržení práce na diplomové práci, nebo vaše schopnost organizovat oslavy narozenin už odhaluje váš postoj k úkolům, odpovědnosti a organizovanosti.

3.1 Styly řízení¹¹

Každý vedoucí pracovník má určitý způsob, jakým se projevuje a jedná. Toto jednání nazýváme styl řízení. Základním kritériem rozlišení stylů je:

- **Orientace na lidi**, snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry v kolektivu.
- **Orientace na úkol**, úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.

¹¹ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi.*, 15-16

Moltonová a Blake vytvořili systém GRID (česky mříž), jedná se o specifické grafické znázornění dvou os. Jedna osa vyjadřuje míru zaměření na lidi a druhá na úkol (viz. Obr. 3.1).

vedoucí spolku zahrádkářů					týmový vedoucí			
1,9								9,9
				5,5	kompromisník			
1,1								9,1
volný průběh					plantážník			

Obr. 3.1 – Typologie GRID¹²

Do tohoto schématu lze umístit několik stylů řízení a označit je souřadnicemi¹³:

- **Vedoucí spolku zahrádkářů** (1,9) se starostlivě věnuje potřebám lidí, aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků.
- **Týmový vedoucí** (9,9) dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ v organizaci 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.
- **Volný průběh** (1,1) Vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevíš si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil.
- **Plantážník** (9,1) Výkonnost v operačním řízení je spojena s minimální pozorností problémům lidí. Vedoucí se věnuje pouze plnění úkolů a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu. Opírá se o moc a autoritu, důsledně kontroluje lidi – diktuje jim, co mají dělat a jakýkoli odpor tvrdě potlačuje.
- **Kompromisník** (5,5) dosahuje přiměřeného výkonu balancováním mezi potřebou přijatelně splnit úkoly na jedné straně a udržet únosnou morálku lidí na straně druhé.
- **Paternalista** (9 + 9) kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Nejde však o skutečnou integraci jak je tomu u stylu 9,9. Nepřístupuje k podřízeným jako ke skutečným kolegům, ale

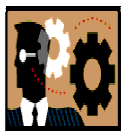
¹² BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 16

¹³ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 15-17

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 zrovna v organizaci žádaný.

Obecně se považuje za nejideálnější styl 9,9 – týmový. Nejméně vhodným stylem je styl 1,1 – volný průběh.

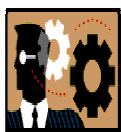


Vedle hlavních stylů může vedoucí využívat i styly další – zatímco hlavním stylem může být třeba autorita-poslušnost, záložním stylem je kompromisní vedení a za určitých okolností může používat týmový styl a styl paternalistický.



Zkuste se zamyslet nad třemi vedoucími, s jejichž vedením jste se setkali. U každého můžete odhadnout hlavní styl a případně i styly záložní.

Nyní můžete odhadnout svůj vlastní styl – hlavní i záložní.



Veronika¹⁴

Veronika byla velice aktivní a vůdčí osoba. Pracovala ve firmě s projektovým stylem práce a vedla již několik projektů. Požádala o koučování, protože jí ostatní někdy vyčítali vznětlivost a nepřiměřené reakce. Pátrali jsme tedy společně po tom, jaké má jiné možnosti řešení těchto situací, a věnovali jsme se také jejím tendencím ohledně stylu vedení – dominantnímu i záložnímu.

Veronika, přestože byla velice aktivní až dravá, přecházela do záložního stylu při dlouhodobých problematických situacích, nebo pokud měla pocit, že musí příliš dlouho složitě obhajovat názor, o jehož správnosti je přesvědčená. V tu chvíli přecházela do stylu 1,1 – do rezignace a pasivity. Když ji kolegové přesvědčovali, bránila se a nechtěla rozhodnout ani jednat. „Udělejte si to sami. Můžu se na to vykašlat. Nechte mě být.“ Pro Veroniku byl tento záložní styl překvapením a postupem času se naučila rozeznávat, kdy do něj přechází a jak s touto situací pracovat tak, aby ji vyřešila, nikoli zablokovala.

Nutno podotknout, že lajdáctví od tohoto stylu rozeznáte tak, že lajdáctví většinou dotýčný nechce měnit a za nedostatky může vždycky někdo jiný. Veronika se změnit chtěla, a přestože to nebylo jednoduché, nebyla situace patová.

Když začnete přemýšlet o svých tendencích v jednání, můžete zjistit, že v krizových situacích přestáváte používat svůj základní

¹⁴ ZAHŘÁDKOVÁ, E., Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci s. 129

styl. Začínáte přecházet do záložního dokonce i přes to, že ho možná nevyhodnotíte jako efektivní. Pokud si to uvědomíte, pak máte šanci na sobě začít pracovat a vědomě ovlivnit své jednání.



WORKSHOP

Test - BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 25-26

Test - ZAHRÁDKOVÁ, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci* s. 123

3.2 Vůdce & manažer

Pokud více přemýšlíme o těch, kteří stojí v čele týmu, vidíme, že se často od sebe zásadně liší. Jedním z nejvýraznějších je rozdíl mezi manažerem a vůdcem. Tyto dva typy vedoucích jsou rozdílní především v zaměření a způsobu, jakým dosahují cílů. Každý z nich má své místo podle situace v níž se právě firma i její okolí nachází.

Manažer se zabývá především úkoly a naplněním cílů. Lidi vidí spíš jako prostředky pro splnění úkolu. Nezabývá se tolik jejich potřebami a růstem. Jeho úloha spočívá především v zajištění prostředků nutných pro dosažení cíle. Manažer má své místo především v čase stability firmy.

Vůdce se daleko více zaměřuje na lidi. Ví, že splnění úkolu dosáhne dobrou vůlí a podporou ostatních. Má za úkol pomoci ostatním jít v jeho stopách a tak společně dojít k cíli. Vůdce je úspěšný především v dobách změn.

Vůdcovství je ovlivněno způsobem myšlení a jednáním vůdce. Současně ovlivňuje způsob myšlení a jednání lidí, kteří za vůdcem jdou. Vůdce má díky této vazbě významnou zodpovědnost za **způsob svého života!**

Vůdce (na rozdíl od manažera):

- Vidí smysl vlastní práce
- Dává smysl práci druhých
- Jeho zásady, myšlenky a činy pronikají do celé společnosti
- Jeho „práce“ je uspokojivější, ale i obtížnější než práce manažera

Vůdce vejde první tam, kam vede druhé. Pokud člověk jiné věci říká a jiné věci dělá (sám nedělá to, co vyžaduje od druhých), nemůže očekávat, že za ním lidé půjdou a budou jej podporovat. Opak takového chování nazýváme integritou. Ta má velký význam pro zvýšení vlivu vedoucího. Spoluvytváří vyšší morální hodnoty a vede k dobré reputaci nejen k image!

Vůdce je **iniciátorem změn**. Ví, že změny přinášejí problémy, ale současně s sebou nesou i výhody. Problém je to, s čím lze něco dělat. Vůdce rozpozná problém dříve, než se výrazně projeví a dokáže jej pozitivně využít.



Zamyslete se nad lidmi ve vedoucích pozicích, s nimiž jste se setkali. Najdete mezi nimi někoho, u koho se projevoval charakter vůdce?

Našli bychom mezi našimi politiky nějakého vůdce – tedy i co se týká jeho charakteru?

K jakému typu byste se sami přiřadili? Jste spíš manažer nebo vůdce anebo ještě raději hrajete „druhé housle“?



WORKSHOP

Test - Pochopit svůj styl (uveden pouze v materiálu tutorů).

3.2.1 Vedení lidí

Při vedení se vedoucí dostává na různé druhy úrovní ve vztahu se svými spolupracovníky. Pokud vedeme skupinu lidí, nemůžeme očekávat, že všechny povedeme na stejné úrovni. Můžeme se nyní podívat na **pět úrovní** vedení lidí¹⁵.

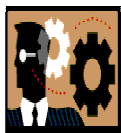
1. **Pozice** – naše vzájemné vztahy nadřízenosti a podřízenosti vyháží pouze s pozice, kterou máme v zaměstnání.
2. **Souhlas** – kolega si všímá našich postojů a přiklání se na naši stranu.
3. **Produktivita** – vzájemný vztah nespočívá jen na souhlase s mými postoji, ale je zde již praktická reakce. Druhý se ke mně aktivně přidává pro to, co jsem udělal pro organizaci.
4. **Rozvíjení lidských schopností** – Známe se již natolik, že si důvěřujeme a kolega má jistotu, že přemýšlíme nejen o svém cíli, ale také o jeho. Lidé vás následují, pro to, co jste pro ně udělali.
5. **Síla osobnosti** – Stav plné loajality jak na úrovni pracovní, tak i osobní. Lidé vás následují pro to, co jste a co představujete.

S každou úrovní se trochu mění podmínky a způsob vedení. Čím se dostanete na vyšší úroveň vedení, můžete počítat s tím, že cesta bude celkově delší a bude vás čekat více povinností. Na druhé straně bude snazší být vůdcem a dosáhnete většího rozvoje svého i druhých.

Tým vítězů

- Má skvělé vůdce
- Je tvořen správnými lidmi
- Hraje, aby vyhrál
- Snaží se pomoci k úspěchu členům týmu
- Stále se snaží zlepšovat

¹⁵ MAXWELL, J. C., *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti*. s. 18 - 25



Co vůdce týmu nedělá¹⁶

Katzenbach a Smith upozorňují na dvě věci, které dobří vůdci týmu nikdy nedělají.

První z nich je ta, že nikoho neobviňují a uvědomují si, že lidé občas chybují. Když tedy k chybám dojde, dobří vůdci týmu se s nimi vypořádají, aniž by vyvíjeli tlak na dotyčného jedince. To neznamená, že chybu jen tak přejdou: naopak, vedou tým a dotyčného člověka k tomu, aby se z chyb poučili, aby k nim znovu nedocházelo. Dotyčnou osobu však neobviňují ani netrestají. Koneckonců, v oddaném týmu je jak úspěch, tak neúspěch týmovou záležitostí, ne jen věcí jednotlivce (záměrně způsobená škoda není považována za chybu a je nutné ji potrestat).

Dobry vůdce týmu využívá chyby jako způsob, jak situaci vnímat jako lekci, z níž se lze něčemu naučit. **Hledá konstruktivní způsoby překonávání překážek.** Může se přitom zaměřit na jednotlivce formou doplňujícího školení nebo zadání nějakého jiného úkolu, který by dotyčný mohl úspěšně splnit, aby jeho sebevědomí příliš neutrpělo. Nebo může jít o zapojení celého týmu: jak se může tým jako celek vypořádat s chybějícími dovednostmi, které chyba odhalila, nebo hledat odpověď na otázku, zda není potřeba přejít v týmu na nový způsob práce či komunikace, aby se slabina systému (ne jedince) odstranila.

Za druhé, dobrý vůdce týmu nikdy nezastírá nesplnění úkolu. Místo toho přizná, že tým nedosáhl svého cíle, a hledá konstruktivní cesty, jak problém napravit. Velmi se tak liší od „normální“ praxe v pracovním prostředí, kde se neúspěch obvykle trestá a tak se ospravedlňuje. Tím, že vůdce týmu přebírá odpovědnost za selhání i úspěchy týmu, upevňuje loajalitu členů týmu a dává každému příležitost svobodně pracovat podle svých nejlepších schopností. Také tým podporuje konstruktivní přístup k řešení problémů na rozdíl od situace, kdy se problém jednoduše ignoruje.

3.2.2 Motivace a priority¹⁷

Motivy jsou důvody, pohnutky jednání. Potřeby jsou stavy nedostatku a jejich neuspokojení vyvolává aktivitu. Neuspokojování potřeb způsobuje frustraci, na kterou lidé reagují např. únikem, racionalizací, agresí, regresí, stagnací, atd.

Maslow používá k vysvětlení motivací jednání lidí uspořádání potřeb člověka do pěti úrovní – potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, potřeby sociální, potřeby uznání a potřeby sebeaktualizace.

Pro vedoucí týmů je důležité zjištění, že neustálé **uspokojování základních hodnot** (zvyšování hmotné odměny, odstraňování nedostatků pracovního prostředí) **nemůže být trvalým zdrojem motivace** pracovníků. Tyto potřeby

¹⁶ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*. s. 103-104

¹⁷ K podrobnějšímu studiu: MAXWELL, J. C., *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti*. s. 31 - 59

po jejich uspokojení přinášejí pouze pocit je to O.K., ale necítí sebeuspokojení. Naopak mnohem účinnějším nástrojem se stává uspokojování dalších lidských potřeb – zejména sociálních a potřeb seberealizace. Teprve ve chvíli uspokojení vyšších potřeb člověk pociťuje zadostiučinění. Zajímavé je i to, že na uspokojení méně konkrétních potřeb bývají výdaje nižší než výdaje na uspokojení potřeb materiálních.

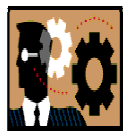
Jednání a rozhodování člověka nejsilněji **ovlivňují jeho potřeby**. Často děláme věci podvědomě a neuvědomujeme si příčinu našeho jednání. Není špatné se někdy více zamyslet, co nás vedlo k danému rozhodnutí. Můžeme pak lépe porozumět tomu, jací jsme a snáze se orientovat v nových situacích.

K určení nejsilnějších potřeb může pomoci test tzv. *Kariérových kotev*. Tento test zahrnuje následující kariérové kotvy: jistota, samostatnost, osobní postavení, odbornost, tvořivost, přátelství, pracovní výsledky a výkon, životní rovnováhu. Test může pomoci odhalit, která z kotev je pro nás nejdůležitější a která nejméně důležitá. Pokud více kotev získá stejný počet bodů, mají pro nás stejný význam.



WORKSHOP

Testy a úkoly zaměřené na motivaci a vedení. Např.: BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*. Kotvy – test potřeb s. 53-56; JAROŠOVÁ, E., a kol., *Trénink sociálních a manažerských dovedností – metodický průvodce*, s. 128-133



Psychosociální učení ve skupině¹⁸

Všude tam, kde dochází ke kontaktu mezi lidmi, probíhá také psychosociální učení. Jedná se získávání sociálních dovedností, které pak uplatňujeme ve svém životě. Každý z nás je členem několika různých skupin a v každé z nich zaujímáme různé role. Nejsilněji na nás působí v dětství rodina a škola. Současná rodina je často příliš malá na to, aby se v ní děti (často pouze jedno) naučily širší škále dovedností: chování k vrstevníkům, péči o mladší, komunikaci s „opačným pohlavím“ atd.

I kdybychom však měli v dětství ideální podmínky pro své psychosociální učení, tak tento proces bude tzv. nekonečný. Je to díky neustálým přechodům do nových společenských skupin i díky celospolečenským změnám ve světě.

Tento proces učení se má zásadní dopad na to, jak se cítíme, reagujeme a co prožíváme ve skupině, do které se dostaneme. To zásadním způsobem ovlivňuje i naše pracovní úsilí, úspěchy i neúspěchy. Úžasně nadaný vědec nebude schopen prosadit své nápady, pokud nebude schopen je obhájit a prosadit ve skupině. Pokud to však bude o sobě vědět, může začít na sobě pracovat a posilovat své slabé stránky a zároveň může kolem sebe shromáždit lidi, kteří doplní jeho nedostatky.

¹⁸ HERMOCHOVÁ, S., *Teambuilding*. s. 19-21



Víte jak je možno rozdělit vedoucí do dvou základních skupin podle toho, na co se zaměřují. Sami jste si vyzkoušeli se zařadit do manažerské mřížky. Jste schopni vysvětlit rozdíl mezi manažerem a vůdcem. Víte, že vztahy mezi vůdcem a jeho spolupracovníky se odehrávají na pěti úrovních. A trochu tušíte, že peněžní odměna za práci není dlouhodobě ten nejlepší motivační prostředek.

4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ



PLÁNY A CÍLE

Ve čtvrté části se podíváme na vlastní projekty. Dozvíte se, jak se postupuje při řízení projektů, a měly byste se naučit zorganizovat vlastní projekt s pomocí dalších spolupracovníků.



OBSAH

Uvedení do problematiky, seznámení s hlavními kroky potřebnými k efektivnímu řízení projektu: definice vize, stanovení cílů, formulace strategického plánu, implementace plánu a hodnocení včetně zpětné vazby.

Tým zaměřený na úkol

Tým můžeme budovat jednak v dlouhodobém horizontu (např. ve zdravotnictví). V takovýchto týmech se setkáváme s nekončícími úkoly. Takovéto týmy se velice liší od týmů, které vznikly za účelem dosáhnout jasně daného úkolu. Úkol je v takovém případě jednorázový, často bývá složitý a může se řešit v nově vzniklých podmínkách. Většinou se týmy po splnění úkolu rozcházejí. Týmy zaměřené na jednorázový úkol se mohou stát vysoce výkonnými týmy.

Vysoce výkonné týmy dosahují dobrých výsledků především díky velice dobré organizovanosti. Dodržují konkrétní kroky, které pomáhají týmu k dosažení jeho cílů: formulace strategického plánu, implementace plánu a hodnocení včetně zpětné vazby.

Kaztenbach a Smith označili osm základních principů účinného budování týmu v reálném pracovním prostředí:¹⁹

- Určit priority a směr
- Vybrat členy týmu na základě dovedností a schopností si potřebné dovednosti osvojit, ne na základě osobnosti
- Dát si zvlášť záležet na prvních setkáních a krocích
- Určit základní pravidla chování
- Stanovit několik okamžitých, na výkon orestovaných úkolů a cílů a chopit se jich
- Pravidelně přinášet do skupiny nová fakta a informace
- Trávit mnoho času pohromadě
- Využívat pozitivní zpětné vazby, uznání a odměn

¹⁹ HAYES, N., *Psychologie týmové práce.*, s. 76

Charakter úkolů

Úkoly mohou mít různá zaměření. Může se jednat o zorganizování mezinárodní konference, o vývoj nového stroje, marketingový výzkum atd.

K tomu, aby úkoly ovlivnily aktivitu jednotlivce, jsou nutné dvě podmínky na straně pracovníka:

- Člověk musí cíl **přijmout** za svůj (musí být dosažitelný a musí poskytovat určitý přínos osobě, která úkol přijímá)
- Je-li cíl přijat, člověk se musí úkolu **oddát** (jinak jej vzdá při první možné překážce či problému)

Další podmínky se týkají vlastního úkolu. Nejdůležitější je **pravidlo SMART**. To stanovuje, že úkoly mají být specifické, měřitelné, akceptované, reálné a termínované. Takto definované úkoly motivují více než takové, které pravidlo SMART nerespektují.²⁰

4.1 Řízení projektů

Jednorázové úkoly jsou řešeny většinou formou projektů. Při plánování a vlastní realizaci projektů je základním předpokladem **dodržení postupu**. Níže uvedený postup je v obecné rovině shodný jak pro realizaci vývoje nového automobilu, počítačového programu, tak pro zajištění konference, plesu či organizaci interkontinentálního letu.

5 kroků k dosažení cíle projektu:

- Definice vize
- Stanovení cílů
- Formulace strategického plánu
- Implementace plánu
- Hodnocení a zpětná vazba

Uvedené kroky jsou dále popsány a přiblíženy na příkladech, které vycházejí z projektu „Výzkum materiálu“ a jsou inspirovány autorem M. D. Rosenau.²¹

Jedny z prvních kroků se zabývají **rozfázováním veškerých aktivit** nutných k dosažení výsledku do postupných kroků. Důležitá je zde nejprve jasná představa o tom, kam chceme dojít a proč vůbec takového cíle chceme dosáhnout. Další kroky hledají nejvhodnější způsob, kterým bude možné dojít k cíli, a následně vybraný způsob aplikují v praxi a hodnotí dosažené výsledky i celkový postup.

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 33

²¹ ROSENAU, M. D., *Řízení projektů*.

4.1.1 Definování vize a stanovení cílů



Vize je jasná definice důvodů proč a kam směřujeme.

Cíl je vymezení konečného stavu, kterého chceme dosáhnout.

Vize by měla být stanovena tak, aby v podstatě **nemohla být naplněna**, současně aby **motivovala** a **podněcovala** k dalším nápadům a řešením. Vize projektů vychází z podnikové vize a dlouhodobých podnikových plánů. Z vize jsou následně stanovovány cíle.

Cíle by měly být již **konkrétní, měřitelné** a **dosažitelné**. Měly by pomoci dosahovat naplňování vize (nikoli však její konečné dosažení).

Vize projektu a stanovení vizí na nižších úrovních může vypadat následovně (pro ilustraci je použitý praktický příklad „Výzkum materiálů“).



Projekt „Výzkum materiálů“

Představte si, že jste strojní inženýr Baron Barnabáš, který pracuje ve firmě, co by úspěšný projektový manažer. Váš šéf, Milan Mikusta, Vás požádal, abyste řídil projekt „Výzkum materiálů“, který si u Vaší firmy USPROMY (Úspěšný projektový management) objednal podnik VYPO (Výsledky potřeb).

Vizí Vaší firmy je pomoci všem organizacím v České republice úspěšně realizovat jejich projekty. Dlouhodobým cílem je, do 5-ti let na území naší republiky opakovaně spolupracovat s 1 000 různých firem a organizací.

Vaší vizí co by Ing. Barona Barnabáše, by mohlo být: „řídít projekty našich zákazníků tak, aby jejich spokojenost předčila i jejich vlastní očekávání“. (Tato vize vychází z vize Vaší firmy.)

Situace je následující: při analýze situace jste zjistil, že by se našlo 6 materiálů, které by vyhovovaly potřebám VYPA, a které by USPROMA mohla s tímto účelem náležitě analyzovat. Domníváte se, že to bude vyžadovat asi jeden rok a bude to stát 5 milionů Kč. Z diskuse s VYPEM vyplynulo, že požadují výsledky studie do šesti měsíců, a že jejich rozpočet nesmí přesáhnout 2,5 miliónů Kč. Máte následující možnosti pro stanovení cíle:

- *Pokusit se přesvědčit VYPO, že máte pravdu a mělo by se analyzovat více materiálů, což by ale trvalo déle a stálo víc, než si přejí.*
- *Odmítnout se na projektu podílet.*
- *Rozdělit projekt do několika fází. První fáze by se realizovaly rychle a s nízkými náklady. Po jejich skončení by bylo zapotřebí aby USPROMA a VYPO společně posoudily výsledky a určily cíle pro další etapy.*
- *Vysvětlit VYPU rizika analýzy pouze několika materiálů a společně s nimi pracovat na výběru konkrétních materiálů*

(menší počet), které budou podrobeny analýze v rámci jimi požadovaných časových a rozpočtových limitů.

Otázka č. 1: **Jaká varianta odpovídá vizi, kterou jste si – co by Barnabáš stanovil?** (Odpověď najdete na konci kapitoly.)

4.1.2 Formulace strategického plánu



Plán je návrh, jakým způsobem postupovat v celém projektu, aby mohlo být dosaženo požadovaných cílů ve stanoveném čase a rozpočtu.

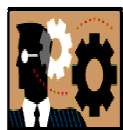
Při plánování se používá **simulace a modelování**. Např. inženýři zabývající se servomechanismy budou simulovat na papíře a dále třeba pomocí digitálního nebo analogového počítače výkon servomechanismu, než se pokusí pouze „na prkně“ sestavit laboratorní model. Touto simulací zkoumají, jak by mohl servomechanismus fungovat, jestliže bude vyroben na základě určitých parametrů.

Stavební inženýři často zkoumají deformace budovy nebo mostu, aby určili, zda bude mít odpovídající pevnost. Hlavním účelem je identifikovat jakoukoli potenciální problémovou oblast v navrhovaném systému ještě před tím, než je sestaven. Pokud návrh nefunguje na papíře, nebude fungovat ani v reálu! To platí i o časovém a finančním plánu.

Plán má tři dimenze – **hierarchickou strukturu** činností, **časový propočet** a následně lze uplatnit **finanční kalkulaci**.

Pro sestavení hierarchické struktury činností je nejlépe využít myšlenkovou mapu (viz. Kap. 5. 2). Do této mapy zanesete veškeré činnosti, které budou souviset s Vaším úkolem. Myšlenková mapa Vám pomůže ve stanovení vzájemných logických vztahů. Následně si činnosti zařadíte chronologicky, podle toho, jak na sebe vzájemně navazují. V tomto kroku lze využít síťový graf (viz. ²²).

Na počátku by měl být každý bod v grafu plánován v „přirozeném“ časovém rámci. Pokud vznikne zbytečně dlouhý program, je možné zhodnotit, u kterých činností bude naplánováno ukončení v období kratším, než je „přirozený“ čas. V této chvíli je možné připravit kalkulaci nákladů pro každou činnost a celkový součet nákladů na projekt.



Ve Vaší praxi Vám může pomoci již sestavený „Kontrolní seznam k plánování projektů“ (technického vybavení nebo technické studie, programového vybavení a stavebních projektů) viz. ²³

V této chvíli můžete začít vytvářet podklady pro delegování. Znamená to, že napíšete seznam lidí, které máte k dispozici a odhadnete jejich silné a slabé

²² ROSENAU, M. D., *Řízení projektů*. s. 83-103

²³ ROSENAU, M. D., *Řízení projektů*. Příloha 3

stránky. Do schématu pak přiřadíte vhodné pracovníky, případně navrhnete způsob, jak potřebné pracovníky získat (nábor, brigáda, externí pracovníci, atp.). K delegování se více informací dozvíte níže.



Projekt „Výzkum materiálů“ (pokr.)

Vaše jednání s VYPEM ohledně odlišných počátečních názorů na požadované parametry vedlo k dohodě analyzovat pouze dva materiály, a tím jste vyhověli jejich přání, na dobu trvání i rozpočet. Také jste se dohodli, které dva materiály budou analyzovány. Požadují ale také, aby součástí projektu byla teoretická studie, která by snížila riziko vyplývající z vynechání analýzy čtyř dalších materiálů, o nichž jste se domníval, že měly být do studie také zahrnuty. Můžete začít psát návrh. V definici cílů a rozsahu projektu budou uvedeny názvy obou materiálů, konkrétní testy, které se mají provést, druhy a množství údajů, které mají být dodány. Návrh bude také obsahovat podrobný plán práce s požadavky na personální obsazení a kalkulaci nákladů.

4.1.3 Delegování²⁴



Delegování je předávání zodpovědnosti druhým lidem.

To má své výhody i jistá úskalí. **Výhodou delegování** je, že máte více času na důležité věci, stihne se více práce za kratší čas, objevují se častěji nové nápady a přístupy. Dochází k rozvoji kompetencí pracovníků a zvyšuje se jejich motivace. Je snazší hodnotit pracovníky, je jednodušší kontrola a snadněji se tak firma vyhne stagnaci.

Jsou zde i určité **bariéry delegování**. Tou může být pocit nenahraditelnosti nebo nechuť opustit něco, co dobře umíme. Dalším problémem může být nedůvěra ve schopnosti pracovníků, obava z neoblíbenosti, vlastní ego, obava z přehnaného delegování či nepochopení ze strany vyššího nadřízeného. Pokud se nějaké bariéry objeví, měly bychom se k nim radikálně postavit a vyřešit je!

A pokud nám již nic nebrání, můžeme začít pracovat na vlastním delegování. ☺

Postup delegování

Předávání úkolů zahrnuje: *analýzu práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání úkolů a přiměřenou podporu.*

Analýzu můžeme provést jak u práce, kterou teprve plánujeme, tak u práce, kterou v současné chvíli děláme. První případ odpovídá modelové situaci v Projektu „Výzkum materiálů“. Druhý případ nastává ve chvíli, kdy se

²⁴ ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky* s. 95

zamýšlíme nad svojí prací, kterou již nějakou dobu děláme, a kterou chceme předat někomu jinému.

V obou případech stanovíme povinnosti a odpovědnosti, hlavní cíle a klíčové oblasti. Následně definujeme, co můžeme udělat pouze sami.

Tedy již víme, co chceme předat dalším spolupracovníkům. Nastává chvíle pro plánování dalších kroků.

Při **plánování** je nutné sepsat seznam všech činností, i ty co nesouvisí přímo s hlavním problémem (plánování, administrativa, obhajoba). Dále:

1. Najdeme činnosti, které spolu souvisí (velice pomocné je využít myšlenkovou mapu).
2. Navrhne funkční schéma činností (Obr. 4.1)
3. Napíšeme seznam lidí, které máme k dispozici a odhadneme jejich silné a slabé stránky.
4. Do schématu přiřadíme vhodné pracovníky.
5. Pokud se liší vztahy mezi pracovníky, navrhne organizační schéma pracovníků (vzájemnou podřízenost). Připíšeme seznam úkolů ke každému pracovníkovi.
6. Vytvoříme popis práce pro každého.
7. Delegujeme (předáme) zodpovědnosti (včetně zpětné vazby a odměny).

U všech výše uvedených kroků je nutné stanovit termín plnění, případně také zodpovědnou osobu.

Při **výběru vhodného pracovníka** nám mohou pomoci následující podněty. Je dobré logicky související úkoly přidělit 1 pracovníkovi.

Další podněty Vám mohou přinést odpovědi na tyto otázky:

- Kdo má zájem nebo schopnosti?
- Pro koho delegovaný úkol přinese novou výzvu?
- Komu pomůže k růstu?
- Koho jsme přehlédli minule?
- Kdo má čas?

Při **zadávání úkolů**, je důležité co nejjasněji **vysvětlit, co očekávám a ujistit se** zda druhý člověk rozumí. Dále je nutné vysvětlit důležitost úkolu a vazbu na dosažení cílů. Jedná se tedy o to, aby dotyčný mohl vidět širší souvislosti svěřovaného úkolu ve vazbě na celkový cíl projektu. Následně je důležité prodiskutovat očekávanou úroveň výsledku a ujistit se zda dotyčný souhlasí s reálností dílčích termínů. Pak bychom měli, poskytnou všechny informace včetně toho, s kým bude spolupracovat a na jaké úrovni. Současně musíme **udělit přiměřený stupeň pravomoci** (např.: jednej, jednej a informuj nebo jednej po souhlase). Tyto kategorie vychází ze zkušeností delegovaného pracovníka a z náročnosti a významnosti svěřovaného úkolu. Ostatní spolupracovníci by měli být informováni o tom, kdo je tímto úkolem pověřen.

Pokud dotyčný souhlasí s úkolem je nutné mu **VŠE PŘEDAT PÍSEMNĚ!!!!** A to z důvodů jasnosti, přesnosti a možnosti snadné kontroly. Na to navazuje i následné hodnocení a odměny.

Podpora zahrnuje, např. u náročnějšího úkolu zvážit možnost uvolnění pracovníka z jeho obvyklých povinností. Pokud je to možné nechat pracovníka, aby si sám definoval své úkoly („co si sám stanovím, snadněji uskutečním“). Je také důležité poskytovat dostatečně často zpětnou vazbu. Při čemž frekvence záleží na tom, zda je delegovaný pracovník začátečník nebo naopak se jedná již o jeho rutinu. Ovšem i po delší době je důležité zajímat se o dosažené výsledky, abyste pomohli stimulovat udržení dobrého výkonu. A jedna z posledních zásad je odměnit každého kdo se snažil! Někdy stačí poděkování nebo malá pozornost, jindy finanční odměna.



Projekt „Výzkum materiálů“ (pokr.)

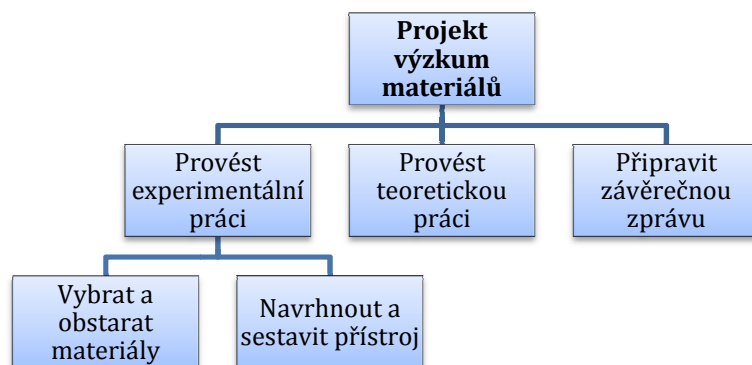
V této chvíli musíte, co by manažer projektu naplánovat hierarchickou strukturu činností, časový plán a odhad nákladů. Za teoretické studie, které byly zvoleny jako náhrada za testování většího počtu materiálů, bude zodpovídat oddělení výzkumu. Proto zařídíte, aby se jeho pracovníci podíleli na plánování své vlastní práce.

Projekt vyžaduje experimentální práci, teoretickou práci a závěrečnou zprávu. Abyste mohli uskutečnit experimentální část práce, musíte materiály testovat na určitém přístroji. Hierarchická struktura a funkční schéma činností může vypadat tak, jak ukazují viz. Tab. 4.1 a Obr. 4. 1. Do funkčního schématu lze dopsat osoby zodpovědné za jednotlivé činnosti.

Tab. 4.1 – Hierarchická struktura činností ve formě osnovy²⁵

Ident.č.	Název úkolu	Pozn.
1.	START	
2.	Úkoly: Materiály	
3.	A – Vybrat materiály	
4.	B – Obstarat materiály	
5.	Úkoly: Zařízení	
6.	C – Sestavit	
7.	D – Vyladit	
8.	E – Provést experiment	
9.	F – Zpracovat dokumentaci	
10.	Úkoly: Teorie	
11.	G - Prostudovat literaturu	
12.	H – Provést teoretický výzkum	
13.	J – Napsat teoretickou studii	
14.	Úkol: Zpráva	
15.	K – Napsat závěrečnou zprávu	
16.	CÍL	

²⁵ ROSENAU, M. D., Řízení projektů, s. 77

Obr. 4.1 – Funkční schéma činností pro projekt „Výzkum materiálů“²⁶

Pro stanovení časového plánu projektu jste vycházel z časového harmonogramu a sestrojil jste síťový graf (viz. Příloha B).

Při stanovení finančního rozpočtu bylo nutné zapojit pět oddělení. Když jste identifikovali úkoly pomocí hierarchické struktury (viz. Tab. 4.1) a přiřadili příslušná oddělení na základě jejich vztahu k logickým pracovním prvkům a organizačnímu uspořádání, pak lze stanovit, které úkoly je třeba odhadnout z hlediska nákladů a doby trvání a která oddělení budou jednotlivé odhady provádět.

Tab. 4.2 – Odhad projektu „Výzkum materiálů“ je dosažený na základě dvaceti pěti individuálních odhadů²⁷

Úsek Úkol	Projekt. (stroj.)	Chem.	Elektr.	Výzkum	Technická podpora	Všichni
A	E	E				S
B	E	E				S
C	E		E		E	S
D	E	E	E		E	S
E	E		E		E	S
F	E				E	S
G	E			E		S
H	E			E		S
J				E		I
K	E	E	E		E	S
Všichni	S	S	S	S	S	SP

Legenda:

E – odhad provedený uvedeným oddělením pro uvedený úkol

S – součet sloupců nebo řádků zpracovaný počítačem nebo kancelářskými pomůckami

I – součet sloupce nebo řádku je shodný s jediným zápisem ve sloupci nebo řádku

SP – součet celého projektu zpracovaný počítačem nebo kancelářskými pomůckami

²⁶ ROSENAU, M. D., Řízení projektů, s. 78

²⁷ ROSENAU, M. D., Řízení projektů, s. 131

Tabulka 4.2 ukazuje, jakými způsoby lze zapojit pět oddělení do deseti úkolů a jak je může počítač sumarizovat. Když jsou všechny odhady nákladů sečteny podle úkolů, lze sestavit hierarchickou strukturu činností s přiřazenými náklady.

Blíže se můžete seznámit s analýzou projektu. V publikaci P. Fialy²⁸ jsou vysvětleny základní pojmy a názorné postupy pro provedení časové, nákladové analýzy a analýzy zdrojů.

Implementace plánu je proces, při kterém manažer se svými spolupracovníky realizuje plánované aktivity, průběžně kontroluje dosahované výsledky, atmosféru v týmu a reaguje na případné změny a nežádoucí vlivy.

Během celého projektového řízení dochází ke vzájemné komunikaci. Na její kvalitě záleží průchodnost a schopnost dosáhnout cíle ve stanoveném čase a jakosti.

4.1.4 Hodnocení a zpětná vazba

Práci na projektu je nutné sledovat během všech pěti kroků. Jedná se o soustavné monitorování postupu plánování a implementace. Během monitorování se sledují časové, finanční a personální plány.

Současně se monitorují úspěchy jednotlivců i celého týmu. Dosahování výsledků se porovnává s plánem a cíli. Zjištěné odchylky (pozitivní i negativní) se zaznamenávají a řeší se jejich následná náprava či využití (to u těch pozitivních).

Pro zajištění monitoringu a nápravy či využití zjištěných odchylek se často využívá i porad týmu.

4.2 Zjednodušené řízení malých projektů

U projektů menšího rozsahu můžeme některou činnost vynechat (např. pokud nebudeme potřebovat žádné finance nebo si rozpočet uděláte sami) a ostatní zjednodušit. Postup je v zásadě stejný:

1. **Stanovení cílů** (případně hypotéz)
2. **Seznam všech činností** (myšlenková mapa Obr. 5.2) a Tab. 4.1
3. **Přirozená seskupení** – dejte dohromady činnosti, které spolu logicky souvisí
4. **Časový rozvrh** (Příloha A)
5. **Rozpočet finanční** - stačí do Tab. 4.1 připsat odhadované náklady.
6. **Funkční schéma** (Obr. 4.1)
7. **Lidé** - Napíšete seznam lidí, které můžete využít. Uvedete jejich silné a slabé stránky, jejich zkušenosti. Poznamenate, které činnosti by se mohli věnovat, aby se ještě více rozvinuli jejich schopnosti.

²⁸ FIALA, P., *Kvantitativní management*, s. 61 - 77

8. **Umístění** - k jednotlivým činnostem přiřadíte lidi, kteří budou za ně zodpovědní. Pokud se neliší hierarchie pracovníků od funkčního schématu, připsíte pracovníky do funkčního schématu.
9. **Organizační schéma** - pokud se bude lišit hierarchie pracovníků od funkčního schématu, pak nakreslíte další schéma.
10. **Delegování** - zjistíte, zda pracovníci jsou ochotni přijmout zodpovědnost za činnosti, které jste pro ně zvolili. Písemně vypracujete popisy zodpovědností pro každého pracovníka a předáte je.
11. **Realizace a kontrola** - průběžně sledujete plnění úkolů všech pracovníků, povzbuzujete a následně oceníte jejich snahu. V případě zjištění nedostatků, hledáte s dotyčným pracovníkem možnosti řešení.



WORKSHOP

Úkoly a cvičení zaměřené na delegování. Např.: JAROŠOVÁ, E., a kol., *Trénink sociálních a manažerských dovedností – metodický průvodce*, s. 150-153 a s. 154-160

Odpověď na otázku č. 1: V daném případě je vhodné zvolit jednu z posledních dvou uvedených možností.



Znáte důležité pravidlo SMART, které má splňovat jakýkoli úkol. Rozumíte všem krokům, které je nutné učinit, aby projekt mohl být zdárně vyřešen. Jste schopni správným způsobem delegovat své spolupracovníky.

5 KOMUNIKACE



PLÁNY A CÍLE

V poslední kapitole se společně podíváme na význam komunikace a podpůrné nástroje, které se pro komunikaci v týmové práci využívají nejčastěji. Mohlo by Vám to pomoci vyvarovat se chyb, které se v praxi často dědí z generace na generaci. Pozornost bude zaměřena především na porady a myšlenkové mapy.



OBSAH

Pátá kapitola je věnována základnímu významu komunikace v týmu, komunikačním stylům, efektivní poradě a myšlenkovým mapám. Téma porady je zde rozšířeno ještě o zvláštní typy porad (brainstorming a Think Tank).

5.1 Komunikace v týmu

Při spolupráci musíme spolu mluvit nebo alespoň psát, a proto je komunikace považována pro práci v týmu za klíčovou.

Komunikace je kontakt mezi dvěma nebo více konkrétními lidmi. Dobrá a jasná komunikace je důležitá, běžně však dochází ke špatnému pochopení informací, nedostatečnému předání a různým dezinformacím.

Na tomto místě se nebudu příliš podrobněji zabývat zdroji informací, jejich příjemci, komunikačními kanály a bariérami. Tyto informace máte možnost získat v předmětech, které se přímo komunikací zabývají (např. Prezence). Pokud Vás toto téma komunikace v týmu více zajímá, mohu Vás odkázat na další literaturu např.²⁹ a ³⁰.

Komunikační styly³¹

Naši pozornost zaměříme na komunikační styly. Víme, že s každým člověkem nám vyhovuje trochu jiný styl komunikace a ti citlivější z nás mohou mít díky tomu problém komunikovat v početnější skupině (nevědí, který styl zvolit).

Každý z nás preferuje určitý způsob přijímání informací, typ a množství informací a také jinak zpracováváme získané informace. Pokud víme, co preferujeme, může nám to pomoci poznat slabé stránky naší komunikace. Také porozumíme tomu, proč se nám s někým komunikuje obtížně, a s kým si porozumíme při prvním setkání.

²⁹ HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s 50

³⁰ JAROŠOVÁ, E., a kol., *Trénink sociálních a manažerských dovedností – metodický průvodce*, s. 69-117

³¹ ZAHŘÁDKOVÁ, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. s. 43-50

Typologie MBTI je typologie osobnosti zaměřená na manažery a pracovní prostředí. Zkrácená verze typologie viz. Obr. 5.1. Pokuste se z každé dvojice otázek vybrat tu, s níž více souhlasíte.

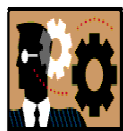
Jakým informacím dáváte přednost?

1. Zaměřujete se na fakta a detaily dříve než na celek?
2. Potřebujete znát kontext a souvislosti, ještě než se podíváte na fakta?
3. Dáváte přednost informacím a úkolům seřazeným v pořadí za sebou?
4. Raději přeskakujete od úkolu k úkolu v rámci velkého obrazu?
5. Máte rádi stabilní pracovní prostředí a spíše plynulou systematickou práci?
6. Spíše než na výdrž pracujete v nárazových přívalech energie?
7. Pracujete způsoby ověřenými zkušeností, osvědčenost a průkaznost jsou pro vás silnými argumenty?
8. Jste zaměřeni na budoucnost a baví vás vytvářet nové možnosti a myšlenky?
9. Rádi pracujete s konkrétními daty a výsledky?
10. Máte rádi vize a plány, i když současnost je jiná?

Obr. 5.1 Typologie MBTI – test³²

Vyhodnocení testu

Spočítejte, s kolika sudými a kolika lichými otázkami jste se nejlépe ztotožnili. Pokud jste preferovali více liché, pak dáváte přednost **smyslovému vnímání** a berete v úvahu přednostně *fakta, data, detaily, preciznost, ověřenou, zkušenost*. Naopak ti z vás, kteří odpovídali souhlasně spíše na sudé, preferují více **intuici** a zajímají vás více *souvislosti, vize, obrazy, kontext, vztahy, možnosti*. Takovéto rozlišení vám může v praktickém životě hodně pomoci.



Zažili jste už někdy, že vám někdo vysvětloval nový úkol a pořád mluvil o jednotlivých krocích, dopodrobna vysvětloval dosud rozpracované části a váš úkol a přitom vy jste se pořád ptali: „A k čemu to bude dobré?“ „S čím to souvisí?“ „Jak tomu mám rozumět z hlediska celku?“ Zřejmě jste se potkali s člověkem, který preferuje smyslové vnímání více než vy.

Naopak možná se umíte snadno vžít do pocitu, že vám někdo donekonečna vysvětluje vizi celé firmy, oddělení, vizi projektu, kdo

³² ZAHŘÁDKOVÁ, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 44

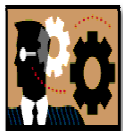
na vás bude závislý, a vy se marně snažíte do rozhovoru dostat otázky jako: „Máte rozpočet na tuto část projektu?“ „Kdy má být hotova tato část a co je na ni uděláno?“ „Kdo vypracuje tyto expertizy?“ a „Mohu dostat originální text se všemi čísly?“ Asi je jasné, že ani v tomto případě se nesešli dva stejné typy lidí.

Z úhlu pohledu vašeho kolegy nebo vedoucího je komunikace v pořádku. Z vašeho úhlu je komunikace nedostatečná, protože vám neposkytuje to, co potřebujete. On jen těžko odhadne, jaké informace potřebujete. On ví, které by zvolil on. Váš kolega se možná snaží, jak nejlépe dovede, a dává vám informace, které sám považuje za nejdůležitější.

Využití typologie MBTI

Při komunikaci se snažte **rozpoznat styl** toho druhého a jeho komunikační potřeby. Pomůže vám to odhadnout, jaké informace potřebuje a považuje za důležité. Pokud jste příjemce informací, budete vědět, na co se musíte zeptat a nepolevte, dokud informace, které vy potřebujete pro svoji práci, nezískáte.

Rozlišujte vždy zaměření na celek a na detail. Když jste více typ „smyslový“, nepamenejte také na kontext a smysl celého konání. Pokud jste více typ „intuitivní“, potom je dobré nechat si čas i na kontrolu detailů nebo spolupracovat s někým, kdo vám s tím pomůže. Když se potkají dva stejné typy, nepamenejte zkontrolovat to, co zrovna není vaše silná stránka.



Týmy, kde převažují lidé se zaměřením smyslovým, mají tendenci více mluvit o detailech, faktech a konkrétní realizaci než o souvislostech, vizi, smyslu konání a celkové koncepci. Zde může být nebezpečí ztráty zaměření na hlavní cíl. Bude hotova spousta práce, ale možná dost z ní bude zbytečné. Naopak týmy s převahou intuitivních typů mají tendenci zůstat u vizí a koncepčních diskusí a přechod ke konkrétním krokům je zdlouhavý a odkládaný – koncepce není nikdy hotová.



Který jste typ? Jaká je vaše silná a slabá stránka komunikace? Jací jsou lidé ve vašem okolí – více smysloví či intuitivní?

S kým máte největší problémy v komunikaci? Pokuste se odhadnout, jaký je typ a co by vám pomohlo ke zlepšení komunikace. Vyzkoušejte to.



WORKSHOP

Manažerské hry zaměřené na komunikaci v týmech. Hry by měly být náročnější na diskusní část (nechat více času a dát více podnětů). Po skončení hry je vhodné použít aplikační otázky viz. ZAHŘÁDKOVÁ, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, s. 46. Např.: JAROŠOVÁ, E., a kol., *Trénink sociálních*

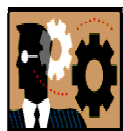
a manažerských dovedností – metodický průvodce. „Slepé báby“ s. 184 – 185 a „Skupinová kresba“ s. 186 – 187.

5.2 Myšlenkové mapy

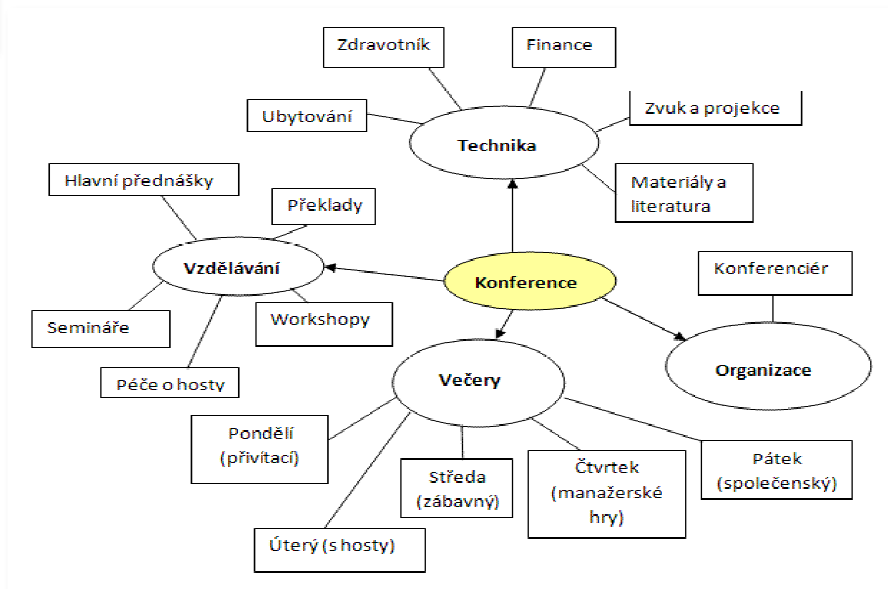
Jedná se o **grafické zachycení volně plynoucích myšlenek**, které se zabývají konkrétním tématem.

Pokud jste se trochu analyticky zamysleli nad nějakou věcí a chtěli jste si myšlenky poznamenat, asi jste je začali psát pod sebe, tak jak vás napadali. Patrně jste při tom narazili na určité nevýhody takového zápisu. Jakmile vás napadla další myšlenka, která úzce souvisela s myšlenkou o 3 řádky výše, patrně jste se ji snažili umístit co nejbližší té, s níž souvisela. Takovéto vpisování má svá prostorová omezení a snižuje čitelnost zápisu, i jeho přehlednost.

Naopak tomu je, pokud využijete výhody grafického znázornění tzv. *Myšlenkovou mapu*³³. Nejprve si doprostřed papíru nakreslíte okénko a do něho přepíšete slovo, které nejlépe vystihuje problematiku, kterou se chcete zabývat. Pak přemýšlíte, které hlavní oblasti tato problematika obsahuje. Ty přepisujete kolem dokola hlavního okna. Jak vás napadají další souvislosti, přepisujete je vždy podle jejich vazby s příslušnou hlavní oblastí, případně i s podoblastí atd. Pokud vás napadne ještě další hlavní oblast, přepíšete ji opět do prostoru kolem hlavního okna.



Zkusme se nyní zamyslet nad organizací několikadenní mezinárodní konference viz. Obr. 5.2.



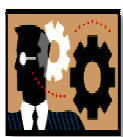
Obr. 5. 2 – Myšlenková mapa konference

Nejprve se vytipovaly 4 hlavní oblasti (vzdělávání, technické zabezpečení, večerní programy a organizace vlastní konference).

³³ Duchovním otcem mapování myšlení je Kanadčan Tony Buzan.

Následně se přiřadily další podoblasti podle jejich vazby. V tomto případě třeba můžeme diskutovat, zda péče o hosty patří do vzdělávání nebo do technického zabezpečení, podobě i překlady. Záleží na zvyklostech, nebo na tom, jak to bude celkovému chodu vyhovovat.

Grafická úprava záležitosti zcela na vás – zda to budou elipsy, mráčky či obdélníky nebo jen čáry, podél nichž napíšete název hlavní oblasti a z ní povedou další čáry (odnože) pro navazující podoblasti a ty se budou ještě dále rozvětňovat.



Pokud budete tvořit myšlenkové mapy – doporučuji je dělat pouze v ruce, popř. lze použít speciální software. Myšlenkové mapy většinou neslouží jako prezentace vaší práce. Jedná se pouze o vaše prvotní úvahy, z nichž se následně tvoří hierarchické soupisy činností či funkční a organizační schémata viz. Tab. 4.1 a Obr. 4.1.

5.3 Efektivní porada³⁴

Porada slouží k navázání přímé komunikace, vytvoření osobních kontaktů, budování týmu a vyjasňování nedorozumění. Pokud bude efektivní, měla by uspořit peníze a čas.

Typy porad:

- **Formální** – jsou předem připravené s programem. Nejčastěji pravidelné porady managementu.
- **Účelové** – svolané zpravidla s malým předstihem a bez pevného programu (krizový vývoj nebo schůzka s klientem).
- **Řešitelské** – cílem je vyřešení problému nebo produkce nových nápadů.
- **Informační** – jejichž účelem je informovat ostatní (krátké ranní porady útvarů).

Zásady efektivní porady

Přesto, že se účely různých typů porad liší, existují některé obecně platné zásady efektivní přípravy a vedení porady.

Cíl porady by měl být jasně formulovaný, měl by být *oznámen* všem *pozvaným* a znovu připomenut na začátku porady.

Příprava na poradu by měla zahrnovat výběr pozvaných vzhledem k tématům, která budou na poradě probírána. Měl by být stanoven program s časovým harmonogramem včetně přestávek. Součástí přípravy je i zajištění potřebné techniky případně občerstvení. Měl by být určen zapisovatel a předsedající. Program porady má být zaslán všem předem, aby věděli, zda se

³⁴ ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*. s. 109

jich skutečně téma týká, případně na kterou část porady mají přijít (pokud není nutná jejich účast na celé poradě, je serióznější limitovat jejich čas na poradě). V některých případech je pomocné svolat předběžnou, přípravnou poradou, případně prodiskutovat některé body s vybraným účastníkem předem (např. nový účastník, extrémista či společník).

Předsedající zahajuje, koriguje diskuse, hlídá časový harmonogram, shrnuje závěry a hlídá jejich věcnost. Při stanovení úkolů kontroluje, zda je uveden termín plnění a zodpovědná osoba. Měl by poradou vždy směřovat k přijetí rozhodnutí. Snaží se zapojit všechny účastníky a limitovat „mluvky“. Jeho úkol je včas skončit poradou a zajistit, aby zápis byl předán všem účastníkům do 24 h.

Účastníci by měli vědět, jaké je očekávání od jejich osoby a měli by se snažit přistupovat k diskutovaným problémům koncepčně, aktivně a s ohledem na ostatní.



Workshop

Vhodné je použít cvičení zaměřená na přípravu a průběh porady. Např.: JAROŠOVÁ, E., a kol., *Trénink sociálních a manažerských dovedností – metodický průvodce*, s. 192- 195 a 196-199.

5.3.1 Zvláštní typy porad

Existují zvláštní typy porad. Ty se určitým způsobem vymykají běžným zvyklostem a neplatí na ně některé zásady efektivní porady. Jedná se především o techniky zaměřené na tvůrčí řešení problémů. Tyto zvláštní typy porad mohou být včleněny do efektivních porad.

Brainstorming (bouře mozků)³⁵

Její tvůrce Alex Osborne (1939) ji vyvinul s cílem **v co nejkratším čase vyprodukovat co nejvíce originálních myšlenek**. Je založena na třech základních poznatcích:

1. Čím více nápadů, přístupů a myšlenek, tím spíše nalezneme správné řešení.
2. Skupina dokáže vyprodukovat v krátkém čase podstatně více a především podstatně originálnější nápady než to dokáže stejný počet jednotlivců.
3. Naše myšlení potřebuje oddělit tvůrčí fázi myšlení od kritické resp. Myšlení intuitivní od logického.

Bouře mozků umožňuje překonat vlastní psychické a sociální bariéry s cílem najít nejlepší řešení problému. Brainstorming lze použít při řešení jakéhokoli problému, resp. u všeho co lze převést na otázky typu: „Jak všelijak....?“, „Co všechno...?“

Při výběru účastníků dodržíme počet 7-10. Účastníci by měli být z různých oborů a neměli by chybět i laici. Nevybíráme puntičkáře, kritiky,

³⁵ ŠULER, O., *Manažerské techniky*, s. 117-120

skeptiky, pasivní a konfliktní povahy, příliš autoritativní a lidi, mezi nimiž je konflikt.

Pravidla Brainstormingu:

- ✓ Zákaz kritiky
- ✓ Uvolnění fantazie
- ✓ Vzájemná inspirace
- ✓ Co největší množství
- ✓ Rovnost účastníků

Vedoucí by neměl být nadřízený účastníků, měl by být pohotový, se smyslem pro humor, který dokáže lidi povzbudit a strhnout.

Průběh Brainstormingu:

1. Seznámení s pravidly.
2. Seznámení s problémem a diskuse k zadání (zvláště kvůli laikům).
3. Rozcvička. Měl by to být čas zaměřený na jiný problém a cílem je uvolnit odreagovat a naladit na tvůrčí myšlení. (Otázka, na co všechno se dá použít nějaký známý předmět.)
4. Vlastní brainstormingová diskuse. Všechny náměty zapisovat na flip chart, povzbuzovat k dalším nápadům. Udržovat úsměvnou uvolněnou atmosféru. Diskusi ukončit až když opravdu nikoho nic dalšího nenapadá.

První hodnocení námětů provede skupina, která je vymyslela. Částečně vytríděný seznam může být předán skupině tvůrčích odborníků. Ti vy berou ty nejceněnější náměty.

Think Tank (zásobárna nápadů)³⁶

Tato technika (N. Hill, 1988) je **založena na rozdílných zkušenostech lidí** z rozdílných, ale i stejných oborů. Sami jste asi zažili situace, kdy jste se marně pokoušeli přijít na řešení nějakého problému. Někdy stačilo jen přizvat někoho dalšího a problém byl vyřešen. Někdy vás řešení napadlo již při samotném vysvětlení vašeho problému kolegovi.

Při vytváření skupiny „*think thank*“ si nejdříve stanovte obecný cíl a přizvěte dva až tři koley, s nimiž se znáte a kteří by mohli být přínosem. Seznamte je s nápadem vytvořit „*thing thank*“ za účelem dosažení vámi stanoveného cíle. Pokud budou souhlasit s účastí, přijměte tyto zásady:

1. Nikdo nemá zájem vytvářet jakýsi „debatní kroužek“. Snahou je dosáhnout konkrétního cíle.
2. Žádné diskuse o politice, sportu apod.
3. Diskuse budou tajné. Žádné informace by neměly proniknout navenek.
4. Pokud to bude ve prospěch produktivity jednání, lze „*thing thank*“ rozšířit o další členy.
5. Lze také přizvat „dočasné“ členy, odborníky, lidi disponující speciálními znalostmi.

³⁶ ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky* s. 120-121

6. Členové by se měli pravidelně střídat v řízení porad skupiny „*thing thank*“. Zásady vedení porady by měly být při zasedáních „*thing thank*“ skupiny dodržovány ještě přísněji než u běžných porad.
7. Členství ve „*think thank*“ se neomezuje jen na lidi na stejné úrovni řízení. Lze přizvat své nadřízené i podřízené.
8. „*Thing thank*“ má hlavní pravidlo: dosáhnout cíle.



Workshop:

Doporučuji použít cvičení podporující kreativitu. Např.: JAROŠOVÁ, E., a kol., *Trénink sociálních a manažerských dovedností – metodický průvodce*, s. 215-218.



Bez dobré komunikace nemůže dobrý tým fungovat. Lidé komunikují různým způsobem a vy nyní znáte dva základní komunikační styly (MBTI) a víte, který z nich upřednostňujete. To vám pomůže lépe přemýšlet o komunikačních potřebách spolupracovníků. Víte, že myšlenkové mapy vám mohou pomoci v přemýšlení o jakémkoli problému. Znáte jejich výhody spočívající v jejich grafické formě. Porada může být velice efektivní a vy víte jak na to. Také umíte vhodně začlenit a vést brainstorming a znáte možnosti „*Thing-Thanku*“.



ZÁVĚREČNÝ WORKSHOP

Při posledním setkání je důležité prodiskutovat problematičtější pasáže, které ještě nebyly předmětem diskuse – studenti mohou předat s předstihem náměty k diskusi. Dále se mohou využít cvičení, hry a testy z předchozích kapitol. Pozornost by měla být věnována především tématům, v nichž si studenti v předchozích workshopech nebyli moc jistí.

Další tip: JAROŠOVÁ, E., a kol., *Trénink sociálních a manažerských dovedností – metodický průvodce*, s. 200-205.

Kolik hřebíků postavíte na jeden zatlučený?

PŘÍLOHA A

Bibliografie

- BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0
- FIALA, P., *Kvantitativní management*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Turckyně, 1999. ISBN 80-7044-236-0
- GLEGG, B., BIRCH, P., *Teamwork, 70 her a cvičení*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN – 80-7226-670-5
- GRUBER, D., *Time management. Rady a tipy jak efektivně hospodařit s časem*. Praha: Management press, s. r. o., 2006. ISBN – 80-7261-111-9
- HAYES, N., *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6
- HERMOCHOVÁ, S., *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1155-9
- HUNNINGER, E., *The Managers Handbook*. London: Warner Books 1998
- JAROŠOVÁ, E., a kol., *Trénink sociálních a manažerských dovedností – metodický průvodce*. Praha: Management Press, asi 2001. ISBN 80-7261-048-1
- KATZENBACH, J. R., SMITH, D. K., *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993
- MAXWELL, J. C., *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti*. Praha: Pragma, 2001. ISBN 80-7205-829-0
- MAXWELL, J. C., *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. Praha: Pragma, 2002. ISBN 80-7205-870-3
- ZAHRÁDKOVÁ, E., *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9
- ROSENAU, M. D., *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1
- ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o. 1995. ISBN 80-85839-06-7
- ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky 2*. Olomouc: Rubico, s. r. o. 1997. ISBN 80-85839-19-9

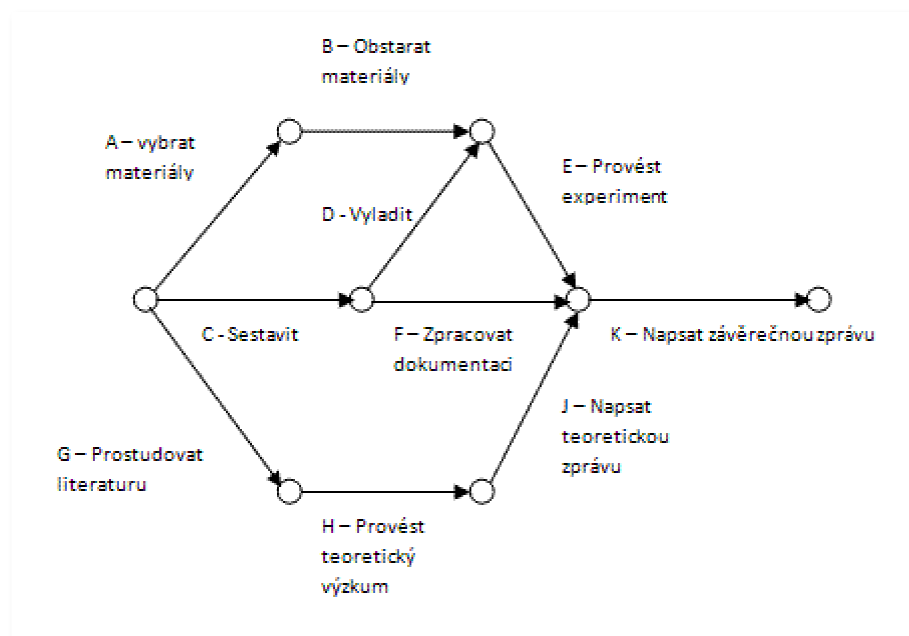
PŘÍLOHA B

Časový harmonogram (Projekt „Výzkum materiálů“)³⁷

- Experimentální úkol
 1. Materiály
 - A. Vybrat (tři týdny)
 - B. Obstarat (šest týdnů)
 2. Přístroj
 - C. Sestavit (dvanáct týdnů)
 - D. Vyladit (dva týdny)
 - E. Provést experiment (jedenáct týdnů)
 - F. Zpracovat dokumenty (šest týdnů)
- Teoretický úkol
 - G. Prostudovat literaturu (šest týdnů)
 - H. Provést teoretický výzkum (deset týdnů)
 - J. Napsat zprávu o teoretických výsledcích (pět týdnů)
- Závěrečná zpráva
 - K. Napsat závěrečnou zprávu (jeden týden)

³⁷ ROSENAU, M. D., *Řízení projektů*. s. 100

Plánovací formulář																											
Projekt „Výzkum materiálů“																											
Měsíc \ Činnost	1.				2.				3.				4.				5.				6.						
A – Vybrat materiály	■	■	■																								
B – Obstarat materiály				■	■	■	■	■																			
C - Sestavit	■	■	■	■	■	■	■	■	■																		
D - Vyladit											■	■															
E – Provést experiment													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
F – Zpracovat dokumentaci													■	■	■	■											
G – Prostudovat literaturu	■	■	■	■	■																						
H – Provést teoretický výzkum					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
J – Napsat teoretickou zprávu															■	■	■	■									
K – Napsat závěrečnou zprávu																									■		

Obr. – Úsečkový diagram pro projekt „Výzkum materiálů“³⁸Obr. – Síťový graf s činnostmi na hraně pro projekt „Výzkum materiálů“³⁹³⁸ ROSENAU, M. D., *Řízení projektů*. s. 102³⁹ ROSENAU, M. D., *Řízení projektů*. s. 103