

Týmy - zdrojem tvořivosti a efektivity - synergický efekt, spojnice mezi hranicemi oddělení, flexibilita

- Společný čas - ujasňuje cíle, zlepšuje vztahy, vyhodnocuje pokrok, domluva pravidel komunikace na dálku
- Komunikace na dálku - plnění zadaných úkolů - informování ostatních - výměna informací - upřesnění cílů - příprava na společný čas (setkání) = odeslání agendy a podkladů ostatním

Centralizace x Decentralizace (Centralizace do moci 1 člověka = tradiční přístup)

- Tým nemusí mít ani pevnou strukturu či vedoucího - společná práce, rozhodování i odpovědnost všech členů
 - O jeho vzniku však rozhoduje konkrétní řídicí subjekt - ten má vliv na cíle, složení i odpovědnosti za práci týmu - otázkou kdy moc centralizovat/decentralizovat: (možno například měnit dle výsledků)
 - Určování cílů - měla by nadřazená autorita nebo vedoucí týmu a sladovat s decentralizovanými postupy (centralizované pokud je riziko odchýlení týmu od cílů)
 - Kontrola - třeba určitá míra, důležitá při neshodách, sebekontrola týmu vhodná pro průběžné cíle včetně vlastních postupů a tempa
 - Hospodaření s poskytnutými zdroji - přidělovány centrálně, další přerozdělení může být decentralizováno pokud nehrozí špatné využívání a nesplnění zadání
 - Vzdělávání a školení - obvykle v rámci centrálně řízených programů, u dlouhodobějších spolupracích může rozhodovat i vedoucí nebo tým dle aktuálních potřeb
 - Složení týmu - nezkušený tým třeba řídit centralizovaně, schopný se řídí už autonomně (sám)

Soudržnost x konflikty - oboje důležité - verzatilní manažer umí tým sjednotit i motivovat k vlastním názorům

- Konflikt je zdrojem nápadů a tvořivosti – nemusí být vždy špatný – manažer ho má usměrnit do konstruktivní roviny, aby měl přínos (nesmí se nechat v emocionální)
- Řešení problému = vhodná jednotka; identifikace příčin problému = vhodné rozpory -> více nápadů
 - Střídání fází jednoty a rozporů – manažer toto střídání usměrňuje
- Utváření týmu – složen s odlišných osobností – spojeno opět se střídáním fází – třeba všechny synchronizovat k plnění stejného cíle

Rozvoj týmu - stádia:

• Vnik a rozvoj týmu = **FORMING**

- Úvodní stádium – výběr členů a vedoucího, přidělení rolí, definice pravidel, zařazení týmu do organizace, seznamování, informace o smyslu týmu, podpora důvěry (teambuilding aktivity). Rozpory například při neobjektivním výběru členů, jinak moc ne. Ideálně **rovnoměrné** zastoupení všech **Balbinových rolí**:
- Myslitel, vyhledávač zdrojů, kontrolor, realizátor, dotahovač, týmový hráč, formovač, koordinátor, specialista

• Bouření a krize = **STORMING**

- Vývojová fáze, kde začínají konflikty a spory. Odlišné názory na řešení i styl práce – vznik podskupin a koalic, zpochybňování, vyjasňování pozic. Konflikty nepotlačovat, ale vysvětlit jejich smysl a naučit je chápat jako zdroj nových řešení. Důležité vzájemné naslouchání a respekt. Důležité chápat pravidla spolupráce v týmech, poznávat členy a odhalovat slepé skvrny.

• Stabilizace a normy = **NORMING**

- Při bouření nastává zjištění potřeby vytvoření pravidel koordinace a úpravy chování v konfliktních situacích => stanoví se normy a situace se stabilizuje. Vedoucí pomáhá s jasným definováním pravidel. Je třeba to nepřehánět a nestanovit pravidla na všechno, ale ani to nemít příliš volné.
- Normy: pomáhat ostatním, pokud potřebují, připouštět vlastní chyby, právo na soukromé záležitosti pokud mají splněno, ochota přesčasů, místo pomlouvání objektivní kritika, nedodržování = sankce

- **Výkon a produktivita = PERFORMING**

- Po přijetí norem je možné se zaměřit na výkon. Práce je efektivní a vzniká synergie, možná decentralizace, sebeřízení týmu - není třeba moc zasahovat, jen si hlídat aby nenastala opět fáze bouření. Hrozba ztráty nadšení pro věc, první neúspěchy...

- **Uzavírání = CLOSING**

- Po splnění smyslu týmu, ale také při nedostatečném plnění úkolů. Může nastat, pokud potřeba cíle už neexistuje. Je třeba spravedlivě členy ohodnotit a aby se použili z chyb. Měl by zůstat pozitivní pocit.

Skupinové rozhodování - kontrast k individuálnímu rozhodování (třeba opět správně vyvažovat)

- **Konsensus** - kolektivní rozhodnutí podporovaného všemi členy, jednomyslná volba, ve kterou všichni věří. V praxi ho všichni přijmou, ale nemusí v něj věřit - přijde jim v dané situaci OK. Časově náročné.
- **Hlas většiny** - když není čas aby se shodli všichni nebo se nejedná o nic důležitého. Rozhodne většina přítomných, tvorba strany vítězů a poražených.
- **Hlas menšiny** - rozhodování o odborném problému, kterému ostatní nerozumí (a nejsou kompetentní)

Individuální rozhodování

- **Rozhodnutí experta** - každý odborník na něco jiného - tam rozhoduje a ostatní mu věří. Lze využít externistu.
- **Autoritativní rozhodnutí vedoucího** - vedoucí má právo rozhodovat, nesmí ale moc často
 - **Rozhoduje bez konzultace**
 - **Rozhoduje po konzultaci s některými členy**
 - **Rozhoduje po společném skupinovém projednání**
 - **Kritéria a otázky rozhodování:**
 - **Kvalita řešení** (není to příliš náročné, aby mohl jednotlivec dobře

rozhodnout)

- **Zájem pracovníků** (pokud jim to přijde důležité, radši skupinově)
- **Informovanost** (pokud vedoucí nemá informace k rozhodnutí, tak skupinově **a opačně**)
- **Strukturovanost problému** (nestrukturovaný = složitý problém skupinově)
- **Důvěra** (individuální rozhodování, pokud máme důvěru a podporu lidí)
- **Soulad cílů organizace a pracovníků** (autoritativně pokud je nesoulad)
- **Konflikt mezi členy týmu** (autoritativní, pokud málo času - jinak by měli vyřešit sami)

Funkční role

- **a) úkolové role** (přispívají ke splnění úkolu)
 - **b) vztahové role** (k tvorbě pozitivní atmosféry)
- Třeba zajistit vyrovnanost (jinak moc soutěživá atmosféra nebo malé výkony) - na starosti vedoucí, ale členové by se také měli dokázat orientovat na oboje podle potřeby

Úkolové role

- **Zahajování prací** (podněcování k novému úkonu), **požadování/poskytování informací, objasnění/rozvíjení myšlenek, shrnutí diskuze, ověřování souhlasu, ověřování uskutečnitelnosti, udržování směru**
- **Deficit:** přeceňování vztahů, nedostatek zkušeností s týmovou prací, neschopnost přesvědčit a prezentovat
- **Rozvoj:** teorie týmové práce a emocionálního chování, seznámení s úkoly týmu a nastudování základních informací u oblastí, kterým nerozumíme (nesouvisí s naším zaměřením), rozvoj komunikačních dovedností, strategický přístup k diskuzím (otevřenost, věcnost, empatie), dělba práce a ochota obětovat se pro tým, rozvoj kritického myšlení

Vztahové role

- **Zajištění plynulosti konverzace** (zabránění přerušování), **povzbuzování** (tišších členů), **udržování souladu** (usmiřování), **používání humoru, návrh nových norem**
- **Deficit:** tendence věnovat se obsahu, nedostatek empatie a naslouchání, uspěchanost
- **Rozvoj:** aktivní naslouchání, empatie, ověření porozumění, mimopracovní kontakt, teambuilding, podpora ostatním a přijetí pomoci, osvojení psychologických a sociálně-kulturních aspektů života

Styly projevů (při vypjaté situaci): třeba lidi s různými emocemi vyvažovat vedoucím

- **1) kamarád** - přátelské emoce, pomáhá, snižuje napětí, vyvolání pocitu že o nic nejde
- **2) útočník** - agresivní, naléhá, přikazuje, otevírá přehlížená témata, mobilizace, vyvolání obranné reakce, náročné
- **3) logik** - přehlíží/potlačuje emoce, kouká jen na informace, důraz na racionalitu, emocionální frustrace členů

Efektivní projevování emocí - při týmové zátěži => hlubší osobnostní rysy => špatně ovlivnitelné

- Lze doplnit o styly, které nepoužíváme (ty které ano už moc nezměníme).
- Pro efektivní práci s emocemi: přijímat a zpracovávat vlastní emoce, rozumět emocionální i racionální stránce skupinových procesů, chápat souvislosti mezi našimi emocemi a skupinovými procesy, hledat přijatelné vyjadřování našich emocí a získávat zpětnou vazbu